

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

**Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial número 15018  
publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976**



## **Reporte de Experiencia Profesional:**

**Diseño e implantación de un sistema de Mentoreo desde el marco del Desarrollo Humano  
en una Organización con fines de lucro.**

**Pro-grado**

**Que para obtener el Grado de Maestro en:**

**Maestría en Desarrollo Humano**

**PRESENTA:**

**Lic. Francisco Alberto Huergo Revuelta**

**ASESORÓ:**

**Dra. Laura Elena García García**

**REVISÓ:**

**Dr. Marco Antonio Santana Campas**

**Tlaquepaque, Jal., 10 de junio de 2017**

## **DEDICATORIAS**

Dedico este trabajo a los mentores que han estado presentes en mi vida familiar, escolar, profesional y social.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi asesora, Laura García, por ser paciente, experta, amable y motivadora.

Agradezco al grupo de mi generación, mi comunidad base, mi segunda familia, mis amigos y los principales facilitadores de mi propio crecimiento.

Agradezco a Alberto Odriozola que ocasionó mi encuentro con la Maestría en Desarrollo Humano.

Y especialmente agradezco a José Gómez del Campo, a Rosa Larios Novela, a Max Lan, a Myriam Muñoz Polit, a Carl Rogers, a Luis Oggier y a Claudio Naranjo, mis maestros de vida.

Agradezco también a Alfonso Urrea Carrol y a Alfonso Urrea Martín, a Gabriel Gadsden Carrasco y especialmente a la familia Herrera: a Don Jesús, a Jesús, a Jaime, a Jorge, a Juan Carlos y a José Alberto por haberme enseñado la cultura del emprendimiento, abriéndome las puertas de sus empresas y dejándome “escribir en su cuaderno”.

Muy especialmente agradezco a Lydia Margarita Arriaga Tijerina por ser ella la que confió en mí y me recomendó con la familia Herrera, sin ella no hubiera sido posible este trabajo.

Finalmente me agradezco a mí mismo haber elegido cursar la Maestría en Desarrollo Humano, fue, con mucho, la decisión más trascendente que he tomado.

## **Abstract**

Este Trabajo de Grado se elaboró con la finalidad de obtener el título en la Maestría de Desarrollo Humano (MDH) en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).

En este se describe mi intervención como consultor en el diseño y la implantación de un Sistema de Mentoreo congruente con el Enfoque Centrado en la Persona (ECP) aplicado a la educación a un conjunto de empresas agrupadas bajo el nombre de “EG” <sup>1</sup>

EG incorpora actualmente a tres empresas (K, H, y C) y una Unidad Central de Servicios (UCS), teniendo entre todas 800 colaboradoras aproximadamente.

Mi rol general a lo largo de la experiencia fue el de facilitar la creación de una universidad corporativa: la “UG”, que articula, en forma institucional, el sistema de formación que da respuesta a las necesidades de formación, adiestramiento, capacitación, e instrucción de los colaboradores de la empresa y dentro de dicho sistema, la instalación de un Sistema de Mentoreo construido sobre la base de los principios del Psicología Humanista (PH), el Enfoque Centrado en la Persona (ECP), el Enfoque Constructivista en Educación (ECE), la Educación a Distancia (EaD), el Diseño Instruccional (DI) y del modelo conocido como “La Quinta Disciplina” (5D) mismos que más adelante describiré. Al final del presente trabajo se encuentra un anexo con un glosario que explicita los significados de las abreviaturas.

Un hallazgo relevante que se establece al finalizar el trabajo, es la confirmación de que se puede implantar un sistema de Mentoreo con Enfoque Centrado en la Persona en organizaciones que tienen una clara finalidad de lucro con el propósito de impulsar el desarrollo humano de los trabajadores

Palabras clave: Mentoreo, Autogestión, Tendencia Actualizante, Condiciones necesarias y Suficientes.

---

<sup>1</sup> A continuación, abreviaré con letras iniciales los nombres de las empresas en cuestión para preservar su anonimato.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIAS.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>2</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I. LA EXPERIENCIA LABORAL .....</b>	<b>7</b>
1.1 Perfil Profesional. ....	7
1.2 Síntesis de la Experiencia de Trabajo en la que se vinculó el Desarrollo Humano. ....	11
1.3 Justificación que sustente la relevancia de la aplicación del DH en esta práctica.....	22
1.4 Propósito del reporte .....	26
<b>CAPÍTULO II. VINCULACIÓN CON EL DESARROLLO HUMANO .....</b>	<b>27</b>
2.1 Vinculación del desempeño laboral con el Desarrollo Humano en la Práctica Profesional ..	27
2.1.1 Las Orientaciones fundamentales del I.T.E.S.O. ....	27
2.1.2 El enfoque de la Psicología Humanista.....	30
2.1.3 El ECP y la Tendencia Actualizante .....	34
2.1.4 La Autogestión en el mundo del empleo .....	38
2.1.5 Facilitando el aprendizaje.....	42
2.1.6 El mentoreo como estrategia .....	48
2.1.7 Las condiciones facilitadoras en la educación .....	50
2.1.8 El sistema de mentoreo de la UG. ....	53
2.2 Elementos relevantes de la experiencia de trabajo.....	56
Sección I: Principales Aprendizajes .....	57
Sección II: Aportes del Facilitador .....	79
2.3 Prospectiva de ejercicio profesional .....	86
<b>CAPÍTULO III CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....</b>	<b>88</b>
3.1 La experiencia de construir este reporte .....	88
3.2 Recomendaciones a la empresa .....	89
3.3 Recomendaciones finales .....	90
3.4 La aportación del presente reporte al campo del Desarrollo Humano .....	91
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO B.....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO C.....</b>	<b>130</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente reporte corresponde al campo de estudio de la educación y su objeto de estudio es el sistema de mentoreo.

En él se narra la intervención que dio lugar, en el periodo comprendido entre el año 2008 y el año 2016, al diseño y puesta en marcha de un sistema de mentoreo con características innovadoras, basado en el Desarrollo Humano (DH) a través del aprendizaje, y que fue conceptualizado, desde su origen, como una aplicación de los principios de la PH, especialmente del ECP, al campo de la organización con fines de lucro.

En el capítulo uno describo brevemente mi trayectoria profesional y con ella los antecedentes y motivos que me llevaron a abordar el estudio de la MDH en el ITESO, así como una narrativa de la experiencia laboral en la que se desarrolló la experiencia profesional reportada.

Después, y siempre en el mismo primer capítulo, abordo la justificación que da soporte y sustento a la aplicación de DH que estoy reportando, enuncio a sus principales beneficiarios, el impacto que se logró en ellos y en la organización, así como datos relevantes que permiten aventurar la importancia de seguir impulsando este tipo de iniciativas en este campo de la vida organizacional, en instituciones tanto de lucro como de beneficio social. Finalizo el capítulo primero pormenorizando y ahondando en los propósitos del reporte.

En el capítulo dos abordo el análisis de la estructura teórico-conceptual del trabajo reportado, identificando los conceptos centrales de la PH y del ECP que son pertinentes en este trabajo, así como su conexión con otros referentes teóricos que fueron apropiados para el despliegue de la intervención reportada, tales como las aportaciones de la 5D que es una metodología de trabajo para impulsar el aprendizaje organizacional.

Otra conexión teórico conceptual relevante que abordo en este segundo capítulo es la relación del ECP con el ECE y lo que se conoce como EaD y el DI.

Un apartado especial dentro del segundo capítulo de este reporte es el dar voz a los beneficiarios de la intervención. En esta parte comparto el sentir y la valoración de una muestra significativa de usuarios y beneficiarios de la intervención para poder apreciar, desde su óptica, la experiencia vivida, experiencia que le da vida a la intervención realizada.

Finalizo el capítulo dos con una reflexión acerca de lo aprendido al realizar esta aplicación, describo como modificó y enriqueció mi práctica profesional y las mejoras que de hecho ya provocó en mi manera de incidir, desde el ECP, en organizaciones que pueden generar procesos de desarrollo humano al mismo tiempo que buscan sus propias finalidades.

Más adelante, en el capítulo tres, hago una síntesis de la propia experiencia tanto al realizar la intervención como al construir el presente reporte. Agrego, además, una serie de recomendaciones que pudieran ser útiles de seguir y/o adquirir para alguien que quisiera replicar esta experiencia en cierto modo o intervenir en el contexto organizacional, también explico varias recomendaciones a la empresa que me permitió llevar a cabo esta aplicación de los principios de la PH y del ECP en su vida organizacional.

Concluyo el reporte con una breve valoración de lo que, en mi óptica, aporta el presente estudio al campo del DH en general y del ECP en lo particular.

Para finalizar explico la bibliografía que abordé, y anexo información relevante al reporte.

## **CAPÍTULO I. LA EXPERIENCIA LABORAL**

### **1.1 Perfil Profesional.**

Mirando en retrospectiva y queriendo dar razón de mis motivaciones para abordar el estudio del DH en la MDH del ITESO puedo afirmar, hoy, sin lugar a dudas, que lo mío fue un evento de serendipia, es decir, una experiencia en donde encontré algo cuando estaba buscando otra cosa. Me explico.

En las primeras semanas del año de 1978 me acerqué al ITESO buscando inscribirme en la carrera de Psicología, había llegado a ese punto después de un largo camino a través del cual fui explorado el estudio de diversas disciplinas: Inicialmente la carrera de Contabilidad, la cual estudié durante un año en la Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México (IBERO), a manera de estudiar algo mientras se resolvía la severa crisis que ocurría en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), institución a la que pretendí ingresar en el año de 1968 al terminar los estudios de preparatoria pero que fue imposible por los eventos ocurridos en aquel crucial año de la historia de nuestro país y que mantuvieron bloqueado literalmente el acceso a la máxima casa de estudios de la nación.

Para 1969 la crisis se había superado y decidí abandonar los estudios de Contabilidad a fin de ingresar a la Licenciatura en Administración de Empresas de la UNAM que era mi programa elegido originalmente al terminar los estudios preparatorios. Así, entre 1969 y 1971 cursé los dos primeros años de esa disciplina hasta el punto en donde la insatisfacción experimentada ante un campo que resultó demasiado técnico y sobre todo alejado de mi condición socio económica (provengo de una familia de recursos bastante limitados) me llevó por un nuevo campo de exploración: el arte. A mediados de 1971 ingresé a la Escuela de Artes Visuales con sede en la antigua escuela de San Carlos, entonces una institución dependiente, pero desconcentrada, de la UNAM, ahí estudié durante un año completo y por primera vez entré en contacto con mi interioridad, pero no por el camino de la psicología sino por el camino del arte, descubriendo un potencial creativo que me resultó abrumador y difícil de gestionar en esa etapa de mi vida.

Interrumpí los estudios una vez más y me dirigí en una nueva dirección: la espiritualidad, misma que abordé ingresando a un instituto religioso a mediados de 1972 y donde me mantuve hasta el año de 1976. Ahí y como parte de su proceso formativo inicié el estudio de la filosofía y cambié mi residencia de la Ciudad de México a la ciudad de Guadalajara.

En 1976 decidí apartarme de los estudios religiosos pero continué de manera independiente los estudios de filosofía cursando la licenciatura en filosofía en la Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA), misma que concluí en el año de 1977.

A inicios de 1978 tenía entonces ya diez años en un proceso de búsqueda, muchos conocimientos y habilidades dispersas y una disciplina concluida – filosofía – para la cual no encontraba una aplicabilidad pragmática clara a excepción de la docencia. Algo faltaba, e inicié la búsqueda una vez más. En enero de 1978, siguiendo una resolución generada en una sesión de terapia altamente productiva me acerqué al ITESO, buscando inscribirme en la carrera de psicología solo para encontrarme con que las inscripciones para un nuevo ciclo eran hasta agosto de ese año.

En esa circunstancia encontré a un conocido, Alberto Odriozola, que conociendo mi interés y mi trayectoria hasta el momento me recomendó buscar en la misma universidad a la maestra Rosa Larios y explorar la posibilidad de estudiar una maestría en vez de una licenciatura (ya contaba con la de filosofía) y una nueva disciplina: el DH.

Mi encuentro inicial con la citada Rosa Larios resultó una experiencia crucial en mi vida. La que inicialmente parecía una plática informal con la secretaria de la MDH (eso pensé en ese momento pues no comprendí que la persona con la que “platicaba” era Rosa Larios) en realidad fue la experiencia más contundente que recuerdo de una intervención de DH. El despliegue de la capacidad de empatía profunda que mostró Rosa en esa plática que nos tomó cerca de tres horas provocó en mi una catarsis transformadora e inesperada, al final de la cual decidí incorporarme a la MDH en vez de a la licenciatura en psicología, pudiendo iniciar de inmediato lo que sería la etapa de mayor generación de mi vida.



Lo que me motivó en ese momento sin duda fue el haber experimentado la profunda liberación de potencial personal que puede generarse con el trato acertado. Hasta ese momento mi percepción de la búsqueda que había tenido en los diez años anteriores era la de estar confundido e inadaptado. Al terminar la entrevista con Rosa había logrado reconceptualizar la experiencia vivida con la percepción de verme como una persona con múltiples talentos y con una fuerte necesidad de realizarlos en beneficio de la comunidad en la que me encontraba.

Ser una persona con múltiples talentos lo digo sin arrogancia alguna y con plena seguridad, pues eso mismo que pienso de mí lo pienso de todas las personas sin excepción: los seres humanos somos minas literales de talentos y habilidades, aún las personas con graves impedimentos físicos y hasta mentales muestran un gran potencial de recursos, muchas veces ignorados y subutilizados, sí, pero se encuentran ahí y esa idea central que me iluminó aquella tarde y que cambió por completo la forma de verme y sentirme hace ya casi 40 años se convirtió en una posición no negociable para todo lo que siguió después de este encuentro con la esencia del Movimiento Humanista del Potencial Humano del que me siento orgullosamente miembro activo.

Con esa visión transformadora viví cada etapa de la MDH y aún antes de terminarla retomé la trayectoria profesional que hemos analizado previamente. Al inicio lo hice realizando actividades docentes dado que aun antes de culminar los estudios de la MDH, y por encomienda de la entonces directora de la misma, la mencionada Mtra. Rosa Larios Novela, comencé a impartir algunas de las materias del plan de estudios vigente en 1980, como los Grupos de Crecimiento, la materia de Orientación Autodirectiva, la de Teoría y Técnica de Dinámica de Grupos I y II, entre otras.

Desde entonces la actividad docente ha seguido siendo parte de mi desenvolvimiento profesional, he impartido cátedra tanto en el ITESO como en la IBERO (campus Laguna y extensión Monterrey y Saltillo) y en el TEC de Monterrey campus Monterrey, así como

a múltiples grupos de personas que de manera privada me lo han solicitado hasta la fecha, de tal suerte que puedo decir que tengo 36 años ejerciendo esa actividad.

Mi actividad docente inicial en la MDH constituyó también la introducción para ser parte del equipo docente-administrativo que gestionó la MDH y sus programas secundarios (Programa de Formación en Ciencias Humanas y Programa de Creatividad Empresarial) entre los años 1980 y 1988, año este en que renuncié al puesto de tiempo fijo en la MDH del ITESO. Este periodo de mi trayectoria profesional y laboral desarrolló, de manera implícita, mis habilidades relativas a la docencia y a la gestión del aprendizaje institucional, mismas que años después resultarían de suma importancia para la intervención que ahora reporto.

Mientras laboré en la MDH pude también cumplir con el propósito inicial que me había acercado inicialmente a la universidad: estudiar la licenciatura en psicología, misma que cursé entre 1983 y 1989. Esto me facultó para ejercer la actividad de consulta psicoterapéutica, misma que desde entonces y hasta la fecha sigo ejerciendo entre ocho y diez horas a la semana.

Pocos días después de mi salida de la MDH del ITESO un alumno de la misma, Héctor Urrea Rosas me solicitó una intervención en la empresa en la que en ese entonces él laboraba, Urrea Herramientas Profesionales (UHP) y ahí comencé - aunque ya en los años comprendidos entre 1980 y 1988 había explorado ese ámbito a través de intervenciones cortas y de alcance limitado - el ejercicio de las intervenciones en organizaciones laborales con la finalidad de promover algún aspecto del DH de los miembros de las mismas.

A partir de ahí y a lo largo de los últimos 28 años he intervenido en múltiples organizaciones de carácter privado y público, con fines de lucro o fines de servicio y/o beneficio social, aunque en realidad he tenido tres grandes campos de intervención para proyectos de gran alcance y que me han tomado varios años en su realización: UHP fue el primero de estos campos fértiles donde participé en la transformación de esta exitosa

industria del sector metal-mecánico del estado de Jalisco; El segundo campo fértil ha sido Escato, una empresa radicada en la cdmx dedicada a la escenografía corporativa, en la que he participado profesionalmente como consultor en dos fases, la primera del año 2000 al año 2002 y la segunda en el periodo comprendido entre 2012 y la fecha actual, facilitando la organización del capital humano en su continuo crecimiento; Y la tercera y mas importante para fines de este reporte es EG, radicada en la ciudad de Monterrey pero con operaciones de sus dos empresas de servicio K y H en prácticamente todo el país y en contadas ocasiones en centro y sudamérica.

Es en esta organización en donde se llevó a cabo la intervención de DH que expondré con mayor detalle en los apartados siguientes.

## **1.2 Síntesis de la Experiencia de Trabajo en la que se vinculó el Desarrollo Humano.**

Como ya mencioné en la introducción, este reporte narra la intervención que dio lugar al diseño y puesta en marcha de un sistema de formación de “mentores” basado en el Desarrollo Humano a través del aprendizaje y como tal, la intervención se define como una experiencia laboral de impulso al DH a través de la educación en un contexto de organizaciones con fines de lucro.

Para Shea el Mentoreo consiste en desarrollar, cuidar, compartir y ayudar en una relación en la que una persona invierte tiempo, know-how y esfuerzo en potenciar el desarrollo de otra persona, en el ámbito de los conocimientos y las habilidades, y dar respuestas a necesidades críticas de la vida de esa persona en direcciones que preparan al individuo para una productividad mayor o un éxito en el futuro. (Shea, 1994, pág. 13)

En esta definición, Shea privilegia el aspecto formativo que, potenciando el desarrollo de conocimientos y habilidades del mentoreado, conduce a la productividad. Para el *Center for Health Leadership & Practice*, como veremos a continuación, el énfasis está en el tipo de relación confidencial que el mentor establece con su mentoreado para ayudarlo a lograr sus metas:

En la actualidad, la mentoría es un proceso mediante el cual una persona con experiencia ayuda a otra persona a lograr sus metas y cultivar sus habilidades a través de una serie de conversaciones de tipo personal, confidencial y limitadas en cuanto al tiempo y otras actividades de aprendizaje. Los mentores también obtienen beneficios de la relación de mentoría. Como mentor, usted tendrá la oportunidad de compartir su sabiduría y sus experiencias, y de evolucionar en su forma de pensar, desarrollar una nueva relación y profundizar aún más en sus habilidades como mentor (Center for Health Leadership & Practice. A Center of the Public Health, 2003, pág. 5).

El sistema de mentoreo al que nos referiremos en el presente reporte consiste en una forma de acompañamiento, mismo que en principio podría definirse de la siguiente forma: “Acompañar es controlar que tal progresan las actividades. Es observación sistemática e intencionada”. (Ortiz & Soza, 2014, pág. 14).

Sin embargo, en el presente trabajo al acompañamiento del mentor le dimos un alcance mayor al de una mera supervisión, buscamos que el mentor obedeciera más a la concepción de Lafarga cuando, hablando del acompañamiento personal, realiza la descripción de lo que sería un “Facilitador Eficiente” viéndolo como alguien que actúa más como un investigador que un maestro, como alguien que experimenta un genuino interés por la experiencia del otro, que es capaz de escuchar a profundidad, sin evaluar y acogiendo cálida y espontáneamente al otro, que es capaz de manifestar sin ambigüedad sus propios sentimientos, siendo abierto a la crítica, no paternalista y experto en detectar los recursos de la otra persona para detonarlos a favor del desarrollo de esta. (Lafarga, 2013).

En este tipo de acompañamiento es en el que se les instruye a los ejecutivos de EG que tienen personal a su cargo, para que establezcan una interacción procesual que impulse el empoderamiento y la autogestión de sus mentoreados a través del desarrollo de las competencias de su puesto, con la generación de conocimientos, habilidades y actitudes

que estas requieren, y este proceso se especifica en gran parte en el DI expresado en las Guías de Actividades Educativas (GAE's) que los Centros de Aprendizaje Organizacional (CAO's) de la empresa les proporcionan tanto a los mentores como a sus educandos como complemento esencial de los programas educativos de la UG.

El sistema de mentoreo mencionado se conceptualizó como un subsistema de la “universidad in-company”, (anglicismo usado en el medio empresarial para indicar el desarrollo de un robusto esfuerzo educativo exclusivo para los miembros de la empresa que lo impulsa) que se creó como un centro de gestión del conocimiento que previamente poseía la compañía, de forma que diera respuesta a la necesidad de rentabilizar la comercialización de los servicios de sus empresas, especialmente “K” y “H”, reconociendo que un factor clave de éxito para ello era el desarrollo humano de los colaboradores de dichas empresas, manifestado este, específicamente en forma del incremento exitoso de su autogestión.

Se llegó a esta conceptualización gracias al trabajo previo de una empleada de EG, egresada de la MDH de la IBERO campus laguna, programa que en años anteriores se había impartido a través de una casa de postgrados de la mencionada universidad en la ciudad de Monterrey, dicha egresada había sido alumna mía en varias materias que impartí en dicho programa, siendo ella quien me recomendó para el proyecto en cuestión.

Se requería que los miembros de la organización asumieran una cultura de trabajo de alta responsabilidad, especialmente aquellos en “puestos estratégicos” (gerentes y representantes de venta) para que supieran, quisieran y pudieran llevar a cabo un proceso de trabajo automotivado y autoregulado; esto principalmente por la dispersión geográfica de las operaciones de la empresa ya que en ese momento, contando a las dos compañías de servicio, existían más de noventa puntos de distribución – venta – servicio a lo largo de la República Mexicana.

El concepto de autogestión lo introduce Peter Drucker, en el campo de la administración y el empleo, cuando establece que la autogestión será una competencia cada vez más

crítica para los trabajadores, pues en el futuro se requerirá más su completa participación y enfoque a los resultados, especialmente en una economía del conocimiento donde el mayor valor es precisamente que el trabajador aporte sus conocimientos especialmente en forma de innovaciones. (Drucker P. , 1999). En la segunda sección de este trabajo profundizaremos sobre el concepto de autogestión que asumimos en esta intervención, baste por el momento decir que la concepción que introdujo Drucker y que enriquecieron algunos autores posteriormente, focaliza en el trabajador esta capacidad que es congruente con los postulados básicos de la PH y del ECP como también más adelante veremos.

Otra necesidad, implicada en la de promover la autogestión, era la optimización de la formación, entendida esta optimización en dos aspectos por lo menos: la reducción de la curva de aprendizaje y el abatimiento de la inversión en desarrollo de capital humano.

La duración de la curva de aprendizaje era crucial ya que la adquisición de conocimientos técnicos de producto y las habilidades requeridas para proporcionar servicios de asesoría era un factor de éxito pero también de riesgo dada la naturaleza química de muchos de los productos y la complejidad de intervenir en procesos muy delicados como el procesamiento de alimentos y/o la atención en áreas hospitalarias, dicha curva de aprendizaje en el pasado había requerido de mucho tiempo (alrededor de dos años) a los representantes de venta - servicio.

Por otro lado el monto de la inversión era elevado ya que había que trasladar con regularidad al personal mencionado a la sede de Monterrey desde diversos puntos de la república y apartarlos de su trabajo para tomar cursos presenciales de diversos productos y/o aspectos de la organización, lo cual era caro y en ocasiones improductivo si se vinculaba esto con la rotación natural del personal del negocio (alrededor de 20% anual en esos puestos).

Desde el principio fue reconocido y declarado que buena parte del éxito de las empresas dependía del personal dado que, a excepción de la fábrica de productos químicos “C” (la

tercera empresa del grupo), eran empresas de servicio y asesoría, por lo que requerían de personal muy competente y proactivo.

Una iniciativa previa a la implantación del sistema de formación en la cual la figura del Mentor fuera central y que es el tema del presente reporte, fue la de implantar una cultura de Organización Inteligente (OI) que en realidad era una cultura centrada en el Aprendizaje Continuo, que impulsaba el aprendizaje y el desarrollo del personal hacia una creciente autogestión, concepto relevante pues constituye el constructo vinculatorio de la experiencia laboral reportada con la PH, el ECP y a las Orientaciones Fundamentales del ITESO. Esta cultura de aprendizaje continuo se implantaría a través de diversas estrategias y asumiría una serie de prácticas fundadas en variadas disciplinas, entre ellas destacan las propuestas y prácticas de la obra 5D del afamado ingeniero y Director del Centro de Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) Peter Senge. En el capítulo dos del presente reporte describimos a mayor detalle la integración de todos estos campos de conocimiento para dar soporte a la implantación de la figura del Mentor como pieza clave del sistema de formación creado.

Una vez concluido el despliegue de la iniciativa de OI en todos los equipos de trabajo de las mencionadas empresas se acordó, a mediados de 2008, la creación de la universidad corporativa, titulada UG, misma que institucionalizaría un sistema de formación diseñado como un proceso de EaD, “que es un proceso que incluye cursos dictados a través de correo electrónico, video, o conexión vía teléfono o TV por satélite – cualquier forma de aprendizaje que no implique la clase tradicional en la cual los estudiantes y el instructor deben estar en el mismo lugar al mismo tiempo” (Ko, 2001, pág. 2) en este caso la educación se hizo accesible a través de la intranet de la compañía, y a través del cual los colaboradores de todos los centros de trabajo (K, H, C y UCS) podrían lograr la Formación, Adiestramiento, Capacitación, Instrucción y Lecturas o modelo “FACIL” acróstico por el cual es conocido el modelo diseñado por mí para implicar los varios campos sobre los cuales se enfocarían los esfuerzos educativos que requería el desarrollo de las competencias de su puesto y que necesitaba, por el modelo de

aprendizaje asumido, un soporte clave para asegurar la exitosa generación de actitudes, conocimientos y habilidades: la presencia de un Mentor, esta presencia se da a través del acompañamiento mencionado anteriormente y que específicamente consiste en un tipo de interacción en la que se busca deliberadamente el fortalecimiento y el desarrollo del colaborador como se describirá ampliamente en el segundo capítulo del presente reporte.

La idea central, estratégica y de gran calado, era lograr que todos los colaboradores con personal a su cargo reconocieran que parte crucial de su quehacer era la formación de los colaboradores y equipos de trabajo a su cargo. Decimos “reconocer” porque de hecho sucedía de manera informal, pero no se había declarado como tal: los directores, gerentes, jefes y supervisores de hecho formaban a su personal, eran sus mentores y que esta realidad fuera reconocida y declarada formalmente, como la misma dirección de la empresa lo hizo declarando que el ser formador (mentor) era parte del perfil de competencias de los puestos de director, gerente, jefe, supervisor, en fin, de cualquier puesto que implicara tener personal a su cargo

Una vez logrado lo anterior desde la UG, decidí abocarme a “formar formadores”, para ello impartí programas de desarrollo de competencias para todos aquellos que tuvieran personal a su cargo a fin de habilitarlos como mentores y facilitadores en la generación de conocimientos y habilidades.

Decidí también que la UG fuera una entidad central y normativa y que su operación se llevara a cabo de manera descentralizada en cada centro de negocio, a través de un Centro de Aprendizaje Organizacional (CAO) encargado de coordinar, como lo indica su descripción de funciones: “La identificación de los perfiles de competencia de todos los puestos, especialmente los estratégicos”. “La identificación de colaboradores expertos en temas y contenidos necesarios de ser difundidos a la organización”. “La creación de materiales y programas educativos adecuados para ser impartidos a través de internet / intranet a través de materiales audiovisuales y escritos”. “La integración de los nuevos colaboradores a la empresa y al puesto; la puesta en disposición de los programas y



materiales en la intranet de la empresa a través del portal UG". "La inscripción y licenciamiento de los colaboradores a los programas". "La administración y aseguramiento del respaldo de su jefe inmediato y/o un experto en los temas a tratar convertidos en mentores". "La organización de procesos de Certificación de Competencias; el monitoreo del impacto de la formación en distintos indicadores de la empresa".

De esa forma los CAO desplegarían y administrarían el proceso formativo, particularmente el proceso de mentoreo, mismo que se concibió desde el origen como un proceso de fortalecimiento de los miembros en formación, así como un proceso de facilitación de aprendizajes con el objetivo de desarrollar la capacidad de autogestión de los colaboradores. Este último punto en particular será el que desarrollaremos a continuación.

Como se puede ver, la experiencia laboral que se reporta en el presente documento, a saber, el diseño e implantación de un sistema de Mentoreo en una organización, es parte de una intervención mayor: el diseño y la implantación de una universidad corporativa la UG, que es la entidad de gestión del conocimiento de EG. La formación, implantación y gestión de mentores como factor clave de éxito de los programas educativos de la mencionada universidad es solo una pieza del sistema, pero una pieza invaluable.

El haber logrado el cambio cultural que hace explícito (declarado) el reconocimiento de la labor formativa que todo aquel que tiene bajo su responsabilidad un grupo de personas trabajando en equipo para lograr fines muy bien definidos fue determinante. Los directores, los gerentes, los jefes, los supervisores antes que nada son formadores. Esa declaración asumida en el sistema de gestión estratégica y operativa de los cuatros centros de trabajo de EG fue clave para establecer un rasgo definitorio de su cultura: es una cultura que impulsa el DH de sus miembros.

Los jefes convertidos en formadores han respaldado la labor educativa de la empresa, en realidad podemos hablar de que son el cuerpo de Instructores de la misma. El

ejercicio del mentoreo le ha dado a la gestión de la empresa un rasgo humano característico en el cual en todo momento se está impulsando y facilitando el aprendizaje y el desarrollo de competencias de cada uno de los colaboradores así como ha impulsado el desarrollo de los mismos como seres humanos. Lograr esto nos implicó un trabajo muy coordinado y completamente acordado con la asambleas de accionistas de la empresa y sus directores ejecutivos quienes en todo momento respaldaron la iniciativa.

La metodología de aprendizaje asumida, el ECE justificó de forma sobrada la iniciativa al hacer evidente que si bien los conocimientos se pueden generar en forma relativamente distante (lecturas, video conferencias, etc) el desarrollo de habilidades requiere un grado importante de presencia, no es posible desarrollar ciertas habilidades a distancia, sobre todo habilidades complejas de trato interpersonal, de ahí la necesidad de tener Mentores.

El diseño e implantación de esta parte del sistema de formación requirió abordar los diferentes cuerpos de conocimiento que integraremos en la capítulo dos: el estudio de las 5D como cuerpo de conocimientos que impulsa el aprendizaje organizacional, el ECP en sus aplicaciones en contextos educativos, las metodologías del ECE, especialmente el enfoque de Marzano en la facilitación de conocimientos y habilidades, también requerimos abordar el dominio de las plataformas de administración del conocimiento como Moodle y Mediasite, y conocimientos sobre la EaD y el DI que es "...el arte y ciencia aplicada de crear un ambiente instruccional y los materiales, claros y efectivos, que ayudarán al alumno a desarrollar la capacidad para lograr ciertas tareas" (Broderick, 2001, pág. 2).

Específicamente la universidad elaboró sus programas de estudio como programas de desarrollo de competencias, mismas que previamente se identificaron a partir del análisis funcional de los puestos estratégicos que se buscaba desarrollar. Los contenidos de dichos programas fueron elaborados por personal de la misma organización que fueron considerados expertos en los temas a desarrollar. A dichos expertos se les declaró un rol educativo como "Consultores Expertos" y se les proporcionó un entrenamiento para

elaborar material educativo, generalmente en forma de presentaciones, documentos, prácticas sugeridas y exámenes.

Con los materiales educativos elaborados, personal de los CAO de las mencionadas empresas generaron los Programas Educativos con el objetivo de desarrollar las competencias del puesto de los estudiantes. Los CAO también acompañaron estos programas con “Guías de Actividades Educativas” (GAE’s) que no son otra cosa que los diseños instruccionales de los programas, mismos que especifican la interacción educativa del mentor con el estudiante.

Los programas educativos de la UG son programas de EaD accesibles a través de la intranet de las empresas y sus GAE’s señalan actividades que el estudiante debe realizar, muchas de esas actividades indican la interacción que su mentor, que la mayoría de la veces es su jefe inmediato (aunque cabe la posibilidad que para ciertos aprendizajes su mentor defina que otro miembro del equipo es mas adecuado), tiene con el estudiante.

La función del mentor en este modelo es múltiple, pero siempre con la mira de desarrollar la autogestión del estudiante que es la forma concreta como entendemos el DH en este reporte, es decir y no obstante que lo definiremos ampliamente mas adelante basta aquí recordar que la autogestión es la nueva forma en la que el colaborador se piensa a sí mismo con una explícita apreciación de sus talentos y un deliberado compromiso de ponerlos a trabajar en la creación de valor que se espera de la función que tiene en la organización.

En aras de ello el mentor fortalece e impulsa el desarrollo del estudiante facilitando la generación de conocimientos y habilidades, apoyando el aprendizaje significativo que bajo el modelo de aprendizaje constructivista asumido de Marzano comienza con la construcción del significado del nuevo conocimiento en la mente del estudiante, ayudando a que este sea organizado y este disponible para ser aplicado en las situaciones que se requiera, modelando las nuevas habilidades y/o administrando quien las modele, asistiendo al desarrollo de las mismas a través de la práctica y la

retroalimentación de su ejecución hasta lograr que se vaya consolidando como una competencia (Marzano, 2005)

Como constructo importante del sistema de formación y siguiendo la definición clásica del tema de la competencia propuesta por David McClelland y la que se propone en la Organización Internacional del Trabajo la cual: "... la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada" (OIT, 2012, pág. 1) para los fines de la UG, definí competencia como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que posee una persona, muchas veces expresión de disposiciones y talentos innatos, pero también como expresión de su aprendizaje a través de la experiencia, con las cuales se logra obtener un resultado predeciblemente consistente (McClelland, 1973).

Bajo esa manera de comprender las competencias, el mentor tiene como misión lograr que el estudiante alcance lo que en el sistema de formación que diseñamos e instalamos se conoce como el grado tres de competencia, que es cuando el estudiante puede llevar a cabo la ejecución de la habilidad en cuestión con una rapidez y calidad aceptables y sin contar con el apoyo y/o supervisión de su mentor o jefe.

Este grado de habilidad se basa en una escala de evaluación de competencias propia de la UG y que es equivalente al grado 4 del modelo AMOD (significa "*A Model*") del sistema "DACUM" que sirve para la identificación y evaluación y certificación de competencias y que es usado por la Organización Internacional del Trabajo.

A continuación transcribimos la mencionada escala AMOD:

- 0:** No puede desarrollar la competencia.
- 1:** Puede desarrollar la competencia, pero bajo constante supervisión.
- 2:** Puede desarrollar la competencia, pero con eventual asistencia.
- 3:** Puede desarrollar la competencia sin supervisión.
- 4:** Puede desarrollar la competencia sin supervisión, con buen nivel de calidad.
- 5:** Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad frente a situaciones imprevistas.
- 6:** Puede desarrollar la competencia con calidad y velocidad, mostrando iniciativa y adaptabilidad y pudiendo conducir a otros en el desarrollo del trabajo. (Mertens, 1997, pág. 7)

El acompañamiento del mentor en el desarrollo del estudiante de la UG no concluye con lograr que su estudiante alcance la autonomía en el ejercicio de su puesto, sigue interactuando con él a través de ese rol, impulsando su desarrollo por lo menos en dos formas adicionales: acompañándolo a través del proceso de certificación de sus competencias, que es un proceso de aseguramiento de la UG, y posteriormente, buscando el desarrollo continuo de sus aptitudes y de su desempeño en general.

Así, los responsables de equipos de trabajo modelan las habilidades que son objetivo de aprendizaje y se aseguran que el aprendiz las practique repetidamente, mejorando su ejecución a través de la retroalimentación, hasta lograr un grado de competencia autónomo, facultándolos así y haciéndolos crecer, fortaleciéndolos, y por ello asumiendo un rol de mentores.

En realidad, el jefe como mentor se convirtió en si en un modelo de liderazgo, un liderazgo que procura una creciente autogestión del personal a su cargo y por ello su desarrollo humano. Los jefes como mentores son a la vez líderes de equipos, responsables de su gestión operativa, facilitadores del aprendizaje que rige y administra el centro de

aprendizaje organizacional de la empresa en cuestión y promotores del desarrollo humano que buscan una creciente autogestión de los colaboradores a su cargo. En eso consiste su mentoría. Son mentores por razones tanto metodológicas (son modelos de habilidades) como pragmáticas y logísticas (están lo más cerca del estudiante y del campo donde cada uno realiza su cotidiana actividad). Cómo es que el ejercicio de la mentoría se vincula al DH como la PH y el ECP lo entienden es el tema del capítulo dos del presente reporte.

Basta con eso para la síntesis introductoria, a continuación haremos una también breve justificación de la intervención que reportamos

### **1.3 Justificación que sustente la relevancia de la aplicación del DH en esta práctica**

Promover el DH a través de la educación en una organización con fines de lucro es un reto. Debido a que este tipo de organizaciones tradicionalmente han buscado obtener beneficios a través del trabajo de sus empleados. La forma de organizar los recursos humanos que ha contratado esta generalmente diseñada para ejecutar procesos de trabajo que produzcan bienes y servicios orientados a satisfacer las necesidades de un grupo de clientes y con ello obtener beneficios económicos.

Sin embargo, conforme esta forma de obtener beneficios se propagó, prácticamente todas las empresas comenzaron a tener competencia y esta se fue haciendo creciente. Para enfrentarla, las empresas han debido modificar la apreciación que tradicionalmente tenían de sus trabajadores pasando de considerarlos como “recursos” en el mejor de los casos, a considerarlos como “capital”, como capital humano que tiene un valor mas alla de su capacidad de producir bienes y servicios físicos que es la aportación clave de Peter Drucker en su obra “La sociedad poscapitalista”, pudiendo “agregar valor” de otras muchas maneras: reflexionando acerca de lo que se hace y de cómo se hace, resolviendo problemas, creando innovaciones, etc., pasando así de considerarlos como mano de obra a consideralos como “mente de obra” (Drucker, 1999).

Yo he llegado a la conclusión de que al consolidarse esa apreciación en los dueños de las empresas y en sus principales administradores, los trabajadores pasaron de ser vistos como empleados a ser vistos como colaboradores y en algunos casos, pocos aun, hasta como asociados. Al crecer su valoración, comenzaron a verlos más como seres humanos, como personas que tienen no solo grandes capacidades sino también necesidades.

Con ello ha venido creciendo una tendencia a crear ambientes más propicios para el personal y una tendencia a invertir capital y tiempo en su desarrollo, llevando a la gestión del talento humano a convertirse en un real aliado de la administración en el propósito de alcanzar las metas corporativas. Prueba de esto es que de acuerdo a Frigo textualmente se ha venido incrementando entre 3 y 5% anual los presupuestos de capacitación en los países avanzados (Frigo, s/f, pág. 7), no obstante que, en México, de acuerdo a Kanahuati solo 5 de cada 10 empresas invierten en capacitación (Kanahuati, 2013).

En esta dinámica de incrementar la inversión en capital humano algunos modelos teóricos y herramientas se han establecido como las preferidas para administrar el talento que hay en las personas que son miembros de las organizaciones. Algunas de ellas son: “La gestión por competencias”. “La evaluación 360”. “Los programas de planeación de recursos empresariales (ERP por sus siglas en inglés)”. “El *coaching*”. “El *mentoring*”. “El *assessment center*”. “El *e-learning*”. “El *b-learning*”. etc. (Vecino, 2009).

Varias de estas herramientas fueron empleadas en la intervención que estoy reportando, particularmente *el mentoring*. Este recurso en particular se convirtió en una pieza clave de nuestra intervención dado que se implantó, para comenzar, como la fórmula específica de nombrar la función previamente declarada de manera formal de los líderes de EG como formadores.

Este concepto relativamente innovador de jefes-maestros fue inspirado en la experiencia laboral y posterior reflexión de Daniel Sanchez Reina en la que define al Líder como

alguien que provee Visión, Inspiración y Ejecución; al hacerlo, se convierte de un jefe-maestro, en un jefe-mentor (Sánchez Reina, 2017).

Existen experiencias relacionadas a este planteamiento, la mayoría como un recurso externo a la organización. Incluso algunas con claro sentido social como es el caso de la propuesta de Youth Bussiness Spain una fundación privada que busca sumar esfuerzos para generar que los jóvenes españoles en paro puedan poner en marcha sus proyectos de autoempleo apoyándolos con una red de Mentores experimentados. (Youthbusiness, 2017)

También existen firmas que ofrecen ese servicio a las empresas, como es el caso de SuMentor. Red Nacional de Mentores, o hay experiencias innovadoras como el llamado “mentoring inverso” en donde ejecutivos jóvenes con un conocimiento tecnológico desarrollado se convierten en mentores de sus jefes (Mendez, 2013).

Sin embargo en empresas grandes la experiencia es habitual y sistemática. Por ejemplo, en PricewaterhouseCoopers todos los gerentes y ejecutivos con más de cinco años de antigüedad son potenciales tutores, Mario Lara, director de capital humano de la auditora afirma: "es algo que forma parte de la cultura de nuestra organización" (Estalella, 2004, pág. 4) . Respecto al papel del tutor menciona:

El tutor es una pieza clave en tu desarrollo, es la persona que te acompaña en el primer año, “la que te lleva de la mano”, explica Ana Fontaiña, 30 años, empleada de PricewaterhouseCoopers. En esta compañía se asigna un tutor al nuevo empleado desde el primer día. Luis Sánchez, socio de la firma, es el de Ana Fontaiña y la ha ayudado a dar el salto desde auditor a *senior* y a preparar su paso a gerente. "Se trata de un proceso de crecimiento de las dos personas", resume Sánchez, de 40 años. (Estalella, 2004, pág. 5).



Experiencias similares ocurren en Microsoft o en Telefónica Española donde hay programas de Mentoreo que se enfocan en el desarrollo de talento en donde el 30% de los empleados inscritos en el programa “Mentor” han ascendido afirma Carlos Pelegrin. (Estalella, 2004, pág. 9).

Dadas las experiencias anteriormente descritas me incliné a declarar el rol formador de aquellos ejecutivos que tuvieran personal a su cargo, impulsando a que se hicieran cargo de su desarrollo humano, manifestado este como una mayor capacidad de autogestión, específicamente en aquellos que se desempeñaban en puestos estratégicos (Gerentes y Vendedores), así, los responsables de equipos de trabajo se convirtieron en agentes educativos (o sea, personal enseñando a personal), encargados de facilitar el aprendizaje a través de las guías de actividades educativas que los CAO les generan, pero especialmente estando encargados de la generación de conocimiento procesual (habilidades) como propone el modelo de aprendizaje constructivista de Robert Marzano, que es un entrenador, conferencista e investigador estadounidense sobre las dimensiones del aprendizaje (Marzano, 2005).

La intervención que reporto es una aplicación del desarrollo humano en el campo educativo y de “gestión del conocimiento” que es un término completamente aceptado en el medio empresarial y que se refiere a los procesos de transferencia de conocimientos que poseen los trabajadores de una empresa, ya sea que estén concientes de ello o no. Hay diversas estrategias de esta gestión del conocimiento, como las describe brevemente Arjona en su Blog del 16 de mayo de 2014 intitulado “9 de las empresas que mejor han gestionado el conocimiento” donde describe las estrategias de transferencia de conocimientos que han seguido Xerox o Apple, (Arjona, 2014).

En esta intervención lo que planteo es que convertimos a los jefes en “mentores” del personal que la compañía puso a su cargo, y “convertimos” no es precisamente la mejor palabra para describir lo que hicimos, realmente el trabajo consistió en hacer descubrir la necesidad en cada director, gerente o jefe de aprender a tratar a sus colaboradores directos de una forma en la que los “formaran” en la autogestión, que se convirtieran en

mentores para acompañarlos en el proceso de aprendizaje de los valores, conocimientos, habilidades, prácticas, políticas, procedimientos, etc que la compañía poseía para servir mejor a sus clientes.

En México es importante impulsar este enfoque pues, como afirma el estudio de Hay, el 70% de los líderes del sector empresarial están abocados a resultados de corto plazo, desarrollando así estilos tiránicos que poco miran por el desarrollo del personal que tienen a su cargo, dejando de lado por completo la valoración de “capital” de esta misma gente.

#### **1.4 Propósito del reporte**

Finalizo el capítulo explicitando los propósitos del reporte: Es el reporte de una intervención que bajo el enfoque de los postulados principales de la PH y el ECP aplicados a la educación en un ambiente organizacional dio lugar a reconocer una de las actividades continuas y claves de aquellos que tienen personal a su cargo en las empresas: el ser mentores, concentrados en hacer más fuertes y autogestivos a los colaboradores que forman su equipo de trabajo, facilitando así su desarrollo humano.

## **CAPÍTULO II. VINCULACIÓN CON EL DESARROLLO HUMANO**

### **2.1 Vinculación del desempeño laboral con el Desarrollo Humano en la Práctica Profesional**

En este apartado se presenta el referente teórico que respalda cómo en el sistema de mentoreo de la universidad corporativa de la empresa EG se promueve una forma de relación que promueve el desarrollo humano de los colaboradores que son objeto del mentoreo, entendido este como una mayor capacidad de autogestión. Esto se fundamenta a partir de las Orientaciones Fundamentales del ITESO (OFI), la Psicología Humanista (PH), el Enfoque Centrado en la Persona (ECP), el enfoque de aprendizaje organizacional conocido como la Quinta Disciplina (5D), la obra de Peter Drucker sobre la autogestión y, debido a que el campo de estudio al que se suscribe este reporte es el educativo, se hace mención de las nociones de autores como Kolb, Vigotsky y Marzano. Siendo que el objeto de estudio es un sistema de mentoreo, se cita a Sánchez Reyna y los estudios de MENTOR del *National Mentoring Partnership*. Por último, hablaremos sobre la posibilidad de una educación continua y pragmática sobre el terreno de la vida cotidiana en el trabajo.

#### **2.1.1 Las Orientaciones fundamentales del I.T.E.S.O.**

Comenzamos la elaboración del marco teórico que ha sustentado la experiencia profesional que se reporta en este documento describiendo el origen de nuestra aproximación al Enfoque Centrado en la Persona (ECP) que no es otro que la formación recibida en la Maestría en Desarrollo Humano (MDH) del I.T.E.S.O. (ITESO) en el periodo que va de 1978 a 1983.

La MDH se inició en 1975 bajo el impulso del entonces director de la escuela de Psicología del ITESO, José Gómez del Campo y la aprobación del entonces rector de la misma institución, el Sacerdote Jesuita Xavier Scheifler A.

Inicialmente, en la MDH se pensó en proporcionar una oportunidad educativa de promoción humana integral, congruente con las orientaciones de la universidad, las Orientaciones Fundamentales del ITESO (OFI), a toda persona interesada en involucrarse en un proceso de este tipo, ya fuera egresada de alguna licenciatura o no, con tal que estuviera básicamente preparada para la búsqueda de un desarrollo personal más pleno, así como en el cambio social.

El ITESO es una institución educativa superior que tiene orientaciones específicas. Fundamentalmente se inclina a realizar su función como una institución de "Inspiración cristiana", entendiéndose por esto "...el proceso orientador que, nos mueve a formular nuestros objetivos y métodos fundamentados en la participación de la vida de Cristo" (Comunicación Oficial, 2003, pág. 11).

En este proceso se busca que la institución no se refugie en la mera especulación, sino que participe en un esfuerzo de reflexión, análisis y crítica de "...los comportamientos personales, familiares y sociales que, o no están de acuerdo con la dignidad de la persona humana, o no la promueven como es debido." (Comunicación Oficial, 2003, pág. 12).

Esto con el fin de "... investigar, elaborar y difundir nuevos modelos de comportamiento personal, familiar y social" (Comunicación Oficial, 2003, pág. 12) que se encuentren acordes a la dignidad humana esclarecida por los contenidos de la revelación cristiana.

Por otra parte, la universidad busca implementar sus propósitos a través de una metodología educativa específica, que implica la visión del ser humano como "... esencialmente capaz de superarse..." (Comunicación Oficial, 2003, pág. 14), superación que se efectúa en un proceso de concientización, confrontación personal, afirmación y apertura a los demás: "... porque todo ese proceso que culmina con una acción libre y responsable está llamado a relacionar a la persona con otra y hacer que su vida sea cada vez más la vida de los otros" (Comunicación Oficial, 2003, pág. 16). Al reflexionar sobre esta orientación pedagógica se concluye que se encuentra en congruencia con la intuición original que generó la institución, pues ya entonces se hablaba de "... una

experiencia común unificadora, de 'formación integral', de una realización significativa de respuestas importantes a la vida." (Comunicación Oficial, 2003, pág. 21).

Finalmente, también forma parte de las orientaciones de la universidad un compromiso respecto al cambio de las estructuras sociales vigentes. Este cambio es contemplado dentro de los valores de la inspiración cristiana, lo cual implica la búsqueda de estructurar la sociedad para beneficio de todos y no solo de una minoría, por el camino de la no violencia y salvaguardando la dignidad de las personas (Comunicación Oficial, 2003, pág. 23 y 25).

Dado que la intuición primera de la MDH se gestó en el seno de una institución con las características mencionadas en los párrafos precedentes, se asienta un marco teórico de referencia congruente con las mencionadas orientaciones institucionales y con la intención de favorecer una promoción humana integral en los futuros alumnos, así como con las características de su impulsor original.

Dicho marco lo proporcionó el "Movimiento de Desarrollo de Potencial Humano" o también llamado "Enfoque Humanista en Psicología", cuyo ímpetu había impactado fuertemente en la ciencia psicológica del momento y cuyos postulados en términos generales se identifican básicamente con la orientación humanista del ITESO. Dado que se analizará con más detalle dicho marco, solo mencionamos aquí su asunción y su relativa congruencia con las directrices institucionales, y hago aquí manifiesto que la creación del sistema de mentoreo, dentro del diseño completo de la universidad corporativa antes mencionada, es un intento de llevar a la realidad este espíritu del ITESO, expresado en sus orientaciones de, como ya mencionamos anteriormente "... investigar, elaborar y difundir nuevos modelos de comportamiento personal, familiar y social" (Comunicación Oficial, 2003, pág. 12), es una aplicación, la creación de un nuevo modelo de llevar a cabo la gestión de jefatura o liderazgo de gente, dando realce a la faceta formadora de esas funciones dentro de los fines y estructuras de las organizaciones con fines de lucro.

### 2.1.2 El enfoque de la Psicología Humanista

Mencionamos en el apartado anterior que el enfoque que sustentaba la MDH y que fue originalmente asumido por su impulsor es el denominado "enfoque humanista en psicología". Dicho enfoque dista mucho de ser un cuerpo completamente integrado de constructos teóricos y empíricos, con una metodología explícita y una tradición coherente y unificada de resultados cognoscitivos y pragmáticos, aplicados y verificados. Dado lo cual se hará una descripción de su gestación y un resumen de sus principales postulados.

A pesar de no ser un cuerpo integrado, podemos abordar el estudio de éste enfoque a través de varias obras de carácter recopilativo y sintético, eligiendo conscientemente el acudir a las fuentes originales que aunque no estén actualizadas, son las fuentes bibliográficas claves de lo que después se convertiría el llamado Enfoque Centrado en la Persona, del cual hablaremos más adelante, algunas de estas son por ejemplo la obra de Bugental (1967), la de Buhler (1971), especialmente la de J. Rowan, *"Ordinary Ecstasy, Humanistic Psychology in Action"* (Rowan, 1992); y, finalmente los cinco volúmenes editados bajo la dirección de Sánchez-Rivera, con el título general de Integración Psíquica y Psicología Humanista (Sánchez-Rivera & Alonso., 1981).

Otra manera de introducirnos en el tema sería la de abordar las obras de sus representantes más connotados, como podrían ser: Rollo May, James Bugental, Kurt Goldstein, Andras Angyal, Kurt Lewin, Jacob Moreno, Carl Rogers, Abraham Maslow, Gordon Allport; Ronald Laing, Victor Frankl, Will Schutz, Alexander Lowen, Sidney Jourard, Clark Moustakas, Erick Fromm, Fritz Perls, y George Moustakas por mencionar a los principales.

Como ya puede vislumbrarse por la cantidad de autores que de una u otra forma tienen influencia en éste fenómeno llamado Psicología Humanista, no se puede configurar dicho enfoque como un cuerpo monolítico de teoría, sino como un amplio abanico de tendencias que convergen en ciertos postulados, sobre todo aquellos relacionados con una visión de la naturaleza del hombre. Por otra parte, tampoco podemos considerarla

una "escuela" dado que varios de sus representantes se niegan a que se configure de este modo el enfoque, por ejemplo, Carl Rogers.

Tampoco podríamos afirmar que constituye un nuevo "paradigma" dado que no reúne el mínimo denominador común de sistematización teórica que requiere el concepto mencionado. Así, podríamos decir que:

No pudiendo atribuirle los términos de escuela, ni tampoco el de paradigma al menos por el momento parece que lo más adecuado es considerarlo como un *movimiento* constituido por un conjunto muy variado de investigadores sobre la personalidad humana, y de maestros de técnicas para el crecimiento personal, terapéuticas, educativas, y lúdicas, a los que une primordialmente su actitud de insatisfacción y su convencimiento de, al menos, la insuficiencia de las aportaciones de los paradigmas conductista y psicoanalítico. (Rosal, 1982, pág. 127).

Este *movimiento* finca sus raíces en la convergencia de varias tendencias que de una u otra manera buscan el mismo propósito: el crecimiento o desarrollo del ser humano. Entre otras podríamos mencionar el creciente interés por las experiencias grupales de crecimiento, fenómeno en el que la influencia de autores como Lewin, Moreno, Rogers, Perls y Schutz es notable. Otra tendencia convergente es la creciente integración de las así llamadas "psicologías orientales" a la forma de contemplar el crecimiento humano, dicha integración es notable en autores como Maslow, Schutz y Watts. Finalmente podríamos destacar la influencia de las corrientes filosóficas de la fenomenología y el existencialismo en el abordaje terapéutico del enfoque humanista, esta influencia es especialmente notable en autores como Van Kaam, Laing, Rogers y Perls (Rowan, 1992).

Como ya se menciona en el texto citado con anterioridad, también podemos contemplar el "movimiento humanista" como una reacción a lo que muchos de los autores del movimiento consideran una "insuficiencia" de los paradigmas psicoanalítico y conductista

en Psicología. De esta forma, una de las descripciones que se podrían dar a este enfoque sería la siguiente:

La Psicología humanista es un acercamiento polifacético a la experiencia y conducta humana que centra su atención en la singularidad del hombre y en su autorrealización. Para unos es una alternativa y para otros es un complemento de los enfoques tradicionales del conductismo y el psicoanálisis (Rosal, 1982, pág. 127).

El desacuerdo fundamental respecto a los paradigmas psicológicos mencionados gira alrededor de su visión más o menos determinista de la naturaleza humana o de su metodología excluyente de varios fenómenos humanos que los teóricos humanistas consideran esenciales, así Maslow en 1954 definía la psicología humanista como "...gente que está interesada en el estudio científico de la creatividad, el amor, los valores superiores, la autonomía, el crecimiento, la autorrealización, la gratificación de las necesidades humanas, etc." (Rosal, 1982, pág. 127).

Desde otro punto de vista se podría apreciar el movimiento humanista en psicología como respuesta a una época de crisis histórica y social, crisis que podría describirse en las siguientes palabras de Maslow: "Los americanos hemos aprendido que la democracia política y la prosperidad económica no resuelven por sí mismos ninguno de los problemas básicos tocante a los valores. No hay otro lugar hacia el que volverse excepto hacia el interior, hacia el yo, como fuente y lugar de valores." (Villegas, 1982, pág. 115).

De ésta forma la Psicología Humanista surge como un intento de dar respuesta a situaciones existenciales globales y que, por lo menos la época actual así lo acusa, se encuentran vinculadas a procesos sociales de frustración y/o transformación: cuando el mundo se derrumba, el individuo se pregunta acerca de sí mismo, de su propia ubicación, del sentido de su vida. De este modo podríamos decir que "La Psicología Humanista nace precisamente con esta intención, la de dar respuesta a la pregunta por el significado de



la vida. Y, ¿cuál es en esencia la respuesta que ofrece?: La vida solo tiene sentido en la autorrealización” (Villegas, 1982, pág. 116).

Dada la importancia de la anterior aseveración se hace necesario elucidar brevemente ésta repetida noción de “autorrealización”. Por ella los distintos teóricos humanistas comprenden la realización plena de las capacidades totales implícitas en la naturaleza humana y la identifican con el desarrollo de la personalidad sana, describiéndola de distintas maneras.

Para Allport significará el desarrollo de una percepción realista aunada a una seguridad emocional, la capacidad de tener una visión crítica y objetiva de sí mismo, así como la creación y mantenimiento de relaciones íntimas y extensivas con los demás y el desarrollo de una filosofía unificadora de la vida. (Schultz, 1977). Para E. Fromm, la autorrealización consiste en una orientación productiva en la existencia. (Schultz, 1977). Para C. Rogers, es fundamentalmente un proceso que se caracteriza por una mayor apertura a la experiencia, una tendencia al vivir existencial, una mayor confianza en el propio organismo. (Rogers C. , 1977). Para F. Perls básicamente consiste en la capacidad de vivir integradamente en el momento presente, auto sustentándose, valiéndose por sí mismo. (Perls, 1974). Para A. Maslow consistirá en la satisfacción de una amplia gama de necesidades, desde las más primarias y centradas en la preservación del individuo, hasta las por él mismo llamadas “meta necesidades” que implican un alto grado de participación y utilidad social (Maslow, El hombre autorealizado, 1979).

De entre todas las aportaciones de la PH el concepto de autorrealización es uno de los pilares sobre el que hice descansar la articulación del sistema de mentoreo, la función genérica del mentor, en dicho sistema, es catalizar las fuerzas interiores del personal a su cargo que se encaminan de manera natural, como veremos más adelante, al estudiar la aportación de Rogers (2007) en su concepto de Tendencia Actualizante hacia la autorrealización del individuo, en este caso del trabajador. Me refiero a la función genérica porque es el trasfondo de lo que el mentor en este sistema de acompañamiento y facilitación del aprendizaje está buscando: que su colaborador logre hacer realidad sus

potenciales, por lo menos los potenciales más relacionados a la tarea que la empresa le está encomendando, aunado esto a la idea base que infundimos en los programas educativos de la UG acerca de que un trabajador con sus necesidades más apremiantes resueltas es un trabajador motivado y que la motivación se incrementará cuando se experimente realizándose a sí mismo, como lo plantea Maslow. (Maslow, Motivación y Personalidad, 2008). En una forma más específica el mentor facilita la autorrealización del colaborador al acompañarle en el proceso de desarrollo de las competencias necesarias para cumplir su función, el desarrollarlas posibilita que el trabajador pueda desarrollar otras aptitudes y contribuir a construir una fuente de beneficios para todos los involucrados en el sistema.

### **2.1.3 El ECP y la Tendencia Actualizante**

Si, como mencioné anteriormente, el marco institucional del ITESO me influyó profesionalmente en la búsqueda de soluciones de formación integral de la persona humana en contextos específicos de convivencia como puede muy bien ser el trabajo, y las aportaciones de la PH, especialmente la relacionada al concepto de autorrealización inspiró la función general de los mentores, el ECP determinó en esta intervención la focalización en el concepto de “autogestión”, que es lo que busqué fomentar en los trabajadores de EG a través de los jefes, gerentes y directores (JGD a partir de ahora) de la organización declarados como mentores.

El ECP está fuertemente influenciado por la aportación indiscutible de Carl R. Rogers. La obra de Rogers es extensa, al estudiarla, especialmente en forma histórica, es decir, leyendo las aportaciones de Rogers como se fueron generando a lo largo de los años, nos resulta evidente que evolucionó en sus conceptos, comenzando en sus primeros escritos con un fuerte énfasis en lo técnico, casi aséptico del enfoque no directivo (Rogers R. , 1973), para luego, influido por las aportaciones de Snygg y Combs asumir una aproximación eminentemente fenomenológica (Snygg, 1942), haciendo de la empatía el centro de su enfoque (Rogers R. , Psicoterapia Centrada en el Cliente, 1951) y concluir, hacia el final de su investigación psicoterapéutica, teniendo como centro lo existencial (Rogers C. , 1977), especialmente a través del encuentro interpersonal.

No obstante que, como menciona Alberto Segrera, en los últimos años de su vida Rogers amplió sus perspectivas, planteando una teoría general de las relaciones humanas y su aplicación a diversos campos de la vida humana por diversas razones, en la actualidad, la mayoría de los profesionales que basan su trabajo en el ECP siguen vinculándolo al campo de la psicología clínica, siendo mucho menos frecuente el énfasis en el campo de la educación y menos aún en los de la organización, la sociedad y la trascendencia.

La hipótesis central de este enfoque puede ser descrita de forma breve. Se trata de que la persona tiene en ella misma amplios recursos para la comprensión de sí misma, para modificar su autoconcepto, sus actitudes, sus acciones y comportamientos, aunque para poder acceder a ellos y aprovecharlos se requiere un entorno en el que se provean unas determinadas actitudes (Instituto Carl Rogers, 2016, pág. 2).

Es decir, Rogers reconoce que cada uno de nosotros posee los recursos necesarios para reconocerse, comprenderse y autodirigirse, solo requiere de un entorno adecuado para poder hacer contacto con ellos. Este entorno se basa en un aspecto relacional:

El aspecto relacional se sitúa en el eje del enfoque, es lo que permite crear un puente hacia la otra persona y llegar ahí donde se necesite. Son las relaciones con personas significativas las que pueden desplegarse con estas condiciones que facilitan un clima del crecimiento, y sólo así podrá la persona funcionar plenamente. Para Rogers, la relación de ayuda debía definirse por estas actitudes facilitadoras: la congruencia o autenticidad, la aceptación o mirada positiva incondicional, y la comprensión empática (Instituto Carl Rogers, 2016, pág. 2).

Las relaciones entonces en la aportación de Rogers son críticas para lograr detonar ese potencial de recursos. Estas relaciones deben caracterizarse por rasgos de aceptación y reconocimiento de que la persona, independientemente de la conducta que tenga en el momento, es constructiva, por una ausencia de juicios valorativos, una comprensión del marco de referencia interno de la persona y, finalmente por una relación sincera,

auténtica. Esas son las condiciones relacionales donde la persona puede conectar con sus amplios recursos.

Otro aspecto fundamental es que el Enfoque Centrado en la Persona se construye sobre una confianza básica en la persona. Depende de la tendencia actualizante presente en todo organismo vivo, la tendencia a crecer, desarrollarse y realizarse en todo su potencial. Se requiere una forma de ser y estar que confíe en el flujo constructivo del ser humano hacia un estado de desarrollo más complejo y más completo, puesto que es este flujo direccional el que queremos liberar en la persona. Las tres actitudes y la tendencia actualizante configuran una presencia, una forma de estar con el otro, que tiene sentido en cualquier relación (Instituto Carl Rogers, 2016, pág. 3).

Este concepto es clave, la tendencia actualizante es la forma específica en la que Rogers reconoce el concepto genérico del movimiento innato a la autorrealización de la PH, es también en la tendencia actualizante donde hicimos residir la posibilidad de una autogestión en la presente intervención, el mentor fue instruido en esta postura y entrenado para solo facilitar que la tendencia innata del colaborador se manifieste, en todo caso canalizándola hacia el desarrollo de las competencias específicas del puesto, a fin de cristalizar en un contexto determinado la realización del potencial del colaborador.

Para los fines del presente reporte me enfoqué en las aportaciones de Rogers sobre el concepto de “Tendencia Actualizante”. Inicialmente, en su obra acerca del Proceso de Convertirse en Persona, Rogers se refiere a este concepto afirmando:

...el individuo posee en si la capacidad y la tendencia – en algunos casos, latente – de avanzar en la dirección de su propia madurez. En un ambiente psicológico adecuado, esta tendencia puede expresarse libremente y deja de ser una potencialidad para convertirse en algo real. Esta tendencia se pone de manifiesto en la capacidad del individuo para comprender aquellos

aspectos de su vida y de sí mismo que le provocan dolor e insatisfacción  
(Rogers C. , 1977, pág. 42)

La Tendencia a actualizar el potencial se expresa en forma espontánea siempre y cuando existan las condiciones idóneas, que no son otra cosa que el clima que se establece cuando la persona es tratada con profundo respeto, bajo esas condiciones y tal y como la define Rogers en su obra sobre Terapia, Personalidad y Relaciones Interpersonales: "... todo organismo tiene la tendencia innata desarrollar todas sus potencialidades para conservarlo o mejorarlo" (Rogers R. , Terapia, personalidad y relaciones humanas, 2007, pág. 24), es por esto que, en nuestra óptica, esta tendencia es el motor de la autogestión.

En otra aportación al tema, esta vez de Kinget, colaboradora de Rogers y co-autora de uno de sus libros, describe la tendencia actualizante así:

El ser humano tiene la capacidad latente, si no manifiesta, de comprenderse solo, y de resolver suficientemente sus problemas por la satisfacción y la eficacia necesaria de su adecuado funcionamiento. El ejercicio de esta capacidad requiere un contexto de relaciones humanas positivas, favorables a la conservación y a la revalorización del yo; o en otros términos, requiere relaciones sin amenazas y sin ataques a la concepción que el sujeto hace de sí mismo" (Rogers & Kinget, 1967, pág. 28)

Así, este constructo es la base teórica de la intervención que reporto, basado en esa comprensión de las fuerzas que mueven sustantivamente a los seres humanos es que fundamos la búsqueda de la autogestión en los colaboradores que fueron objeto del mentoreo de sus JGD. Es decir, basados en la convicción de que los colaboradores, por impulso propio, especialmente si cuentan con las condiciones necesarias y suficientes de trato respetuoso, comprensivo y congruente por parte de sus jefes y compañeros, tenderán a realizar sus aptitudes y talentos innatos articulamos el proceso de facilitación del aprendizaje que nombramos como "mentoreo", reconociendo que todos los ejecutivos con personal a su cargo en realidad cumplen con esa función. Pueden despreciarla u omitirla, generalmente con detrimento del clima organizacional, la integración de los colaboradores a la empresa y/o al equipo de trabajo y la productividad, o pueden llevarla

a cabo con ignorancia de las mejores prácticas, o pueden ejercerla con conocimiento de causa y desarrollando las habilidades requeridas para ello y, buscando esto último, fue que se realizó la intervención que ahora reporto.

El declarar a los responsables de equipos de trabajo como formadores, específicamente como mentores, tenía esa finalidad: la creación de un modelo de interacción que alimentara y apoyara la tendencia innata de los colaboradores hacia el crecimiento, la autonomía y la autogestión impulsada por la tendencia Actualizante de su organismo.

La Tendencia Actualizante entonces es el motor que impulsa a la persona, en este caso al colaborador de EG, hacia su pleno desarrollo, hacia la realización de sus capacidades, y esta energía se aprovechará de manera óptima si es capaz de hacer una administración adecuada de estos recursos, una mejor “autogestión”. Para explorar el fondo y la amplitud de este aspecto decidí incorporar a la sustentación del modelo de mentoreo propuesta por la UG un aspecto de las múltiples aportaciones del reconocido experto en Administración: Peter Drucker.

#### **2.1.4 La Autogestión en el mundo del empleo**

Alrededor de los años 70 del siglo pasado el eminente abogado y filósofo de la Administración de Empresas de origen austriaco Peter F. Drucker introdujo el concepto de “trabajador del conocimiento”, cuya principal aportación de valor a la organización era su conocimiento siendo colaboradores cuya principal aportación depende de su capacidad para pensar y aplicar los conocimientos en la solución de problemas y la creación de innovaciones (Drucker P. , 1969)

Para Drucker los factores claves en éxito productivo de los trabajadores del conocimiento tienen que ver con que sepan identificar claramente la tarea a llevar a cabo, se hagan responsables de realizarla, mejoren continuamente la forma de hacerla aprendiendo continuamente de ella y enseñando a los demás compañeros como hacerla cada vez más productivamente y queriendo en forma deliberada contribuir a una determinada organización, por lo cual la misma lo considerará progresivamente como “un activo” y no como “un costo”, como “mente de obra” y no como “mano de obra” (Drucker P. , 1999).

Hacia el final de su carrera se enfocó en el estudio de la gestión personal, percatándose de que la esperanza de vida del ser humano se hacía más larga y los empleos más inseguros, definió la gestión de uno mismo como la habilidad fundamental para los trabajadores del conocimiento del siglo XXI (Drucker P. , 1999)

En las aportaciones de Drucker de 1999 en adelante, sobresale el tema de la autogestión, entendiendo que no solo se trata de administrar el tiempo, incluye el conocerse bien a uno mismo para tomar buenas decisiones, establecer objetivos para no estar solo reactivo a lo urgente, sino ser proactivo, saber tomar decisiones, priorizar áreas que requieren atención, desarrollar y mantener la motivación, realizar evaluaciones de uno mismo, etc. de tal forma que la autogestión nos capacite para lograr la vida que queremos, aumentando mucho las posibilidades de que ésta sea plena y feliz, como él mismo lo afirma en el prefacio de un artículo sobre la autogestión:

...los trabajadores del conocimiento deben, en la práctica, ser sus propios CEO. Depende de cada uno abrirse un lugar, saber cuándo cambiar de rumbo y mantenerse comprometido y productivo durante una vida laboral que podría abarcar unos 50 años. Para hacer todo esto bien, se debe cultivar una profunda comprensión de sí mismo; no sólo de cuáles son sus fortalezas y debilidades, sino también de cómo se aprende, cómo se trabaja con otros, cuáles son los propios valores y dónde se puede hacer la mayor contribución (Drucker P. , 1999, pág. 2).

La autogestión es una habilidad en casi todas las áreas de nuestra vida. Muchos aspectos de pueden ser satisfactorios o problemáticos dependiendo de uno de las facetas de la autogestión que es la organización personal que tengamos. Por ejemplo, incide en nuestro desempeño académico al ayudarnos a focalizar nuestra concentración en el aprendizaje, clave que nos dotará de capacidad profesional posterior; también lo hace en nuestras finanzas al guiar una toma de decisiones sensata y planificada respecto a nuestros ingresos y egresos, y finalmente lo hace en nuestras relaciones interpersonales ayudándonos a contener y canalizar impulsos, emociones y comportamientos que facilitan la construcción de la confiabilidad especialmente.

Otra óptica de la autogestión nos la ofrece David Allen - quien es reconocido internacionalmente como un experto en el tema de la productividad - en su primer libro “*Getting Things Done*” (2001), propone un modelo de productividad basado más en la capacidad que tenga la persona de organizarse personalmente que en la realización de actividades, el autor impulsa la idea de vivir con menos estrés y disponer de tiempo para hacer lo que se disfrute, la autogestión en esta primera aproximación de Allen al tema reside más en la capacidad de organizarse que en la de ejecutar como lo expresa claramente estos comentarios del inicio de

Los métodos que presento a continuación se basan en dos objetivos clave: (1) captar todas las cosas que hay que hacer —ahora, más adelante, algún día, grandes, pequeñas o medianas— para colocarlas en un sistema lógico y fiable que no tenga que llevar en la cabeza ni en la mente; y (2) hacer que usted adquiera la disciplina necesaria para tomar decisiones sobre todo aquello a lo que usted da entrada en los asuntos de su vida, de modo que siempre tenga un plan para sus «acciones siguientes» que pueda poner en marcha o reconsiderar en cualquier momento. (Allen D. , 2001, pág. 6)

Más adelante en su libro “*Making it all work*” (2008) evoluciona su pensamiento e incluye dos conceptos clave: control y perspectiva proponiendo una matriz que incluye una autogestión con mayor alcance, en donde en la vertiente de control se sugiere una participación enfocada y consciente a todas las opciones disponibles y en la otra vertiente, relacionada a la perspectiva, se sugiere estar alineando decisiones y prioridades (Allen D. , 2008).

Sin embargo, por lo incluyente y actualizado de su alcance, elegí la concepción de la autogestión de David Sánchez Rubio quien en su blog “Control y Perspectiva”, muy vinculado a la obra de Allen lo describe así:

Para poder establecer unas bases sólidas de autogestión, los profesionales han de reflexionar y desarrollar competencias sobre los siguientes aspectos para poder encarar con éxito las nuevas exigencias de nuestro entorno...



(Sanchez Rubio, 2016, pág. 9).

El autor comienza por establecer que la autogestión no se improvisa, surge de un desarrollo de competencias que responden a un entorno que se ha tornado cada vez más exigente.

Ser conscientes de sus capacidades y habilidades, saber en qué es bueno y en qué no es bueno. Saber dónde pueden y deben desarrollar sus cualidades, y saber qué oportunidades deben rechazar. Identificar dónde está el valor real de su trabajo. Capacidad de relación con otras personas, estableciendo sinergias dado que pocas personas consiguen resultados por sí solas. Visión para continuar profesionalmente activo más allá de lo que cree (Sanchez Rubio, 2016, pág. 10).

La descripción que hace el autor hace manifiesto que el trabajador hoy, para hacer una gestión exitosa de sí mismo en este entorno competitivo ha de conocerse a sí mismo, en sus habilidades y potenciales, para ser competente a la hora de aceptar o rechazar oportunidades de desarrollo, sabiendo en que específicamente es en lo que agrega valor su trabajo. Adicionalmente debe ser bueno para las relaciones interpersonales a fin de trabajar en equipo y finalmente debe poseer visión para mantenerse en el mercado más tiempo del que se pensaría.

Todo ello, además, debe ser complementado con una capacidad de aprendizaje constante y unas habilidades y hábitos que les permitan desarrollar eficaz y eficientemente la gestión de sí mismos. Porque el nuevo y necesario management debe centrarse en que las personas aprendan a autogestionarse de manera efectiva y en dejar de gestionarlas como recursos (Sanchez Rubio, 2016, pág. 10).

Este último párrafo de la descripción del autor es fundamental para comprender a cabalidad el trabajo que se les pidió a los mentores de la UG: deben trabajar para facilitar

el aprendizaje de las competencias del puesto del subordinado en cuestión, pero sobre todo deben trabajar para facilitar que la persona aprenda a autogestionarse.

Como hemos mencionado con anterioridad, la autogestión es el constructo alrededor del cual se construyó el sistema de mentoreo que se reporta en el presente trabajo. La autogestión, específicamente en el contexto laboral que hizo posible esta aplicación del DH, es para quien esto escribe la expresión de esta necesidad de autorrealización que tan bien caracterizó la PH y es también la forma en que la Tendencia Actualizante, que postula Rogers, se hace un comportamiento observable e incluso medible en el contexto organizacional.

Esta autogestión que describe Drucker (1999) como una habilidad clave de sobrevivencia ante las aguas turbulentas de la economía globalizada, en donde los gobiernos cada vez menos pueden garantizar la seguridad de los ciudadanos y las grandes corporaciones están cada vez menos capacitadas para sostener empleos de largo plazo, en donde cada uno de nosotros es cada vez más el responsable de su propia sobrevivencia y realización, es la habilidad central que los mentores que forman parte del sistema de mentoreo de la UG de EG buscan generar, haciéndolo a través de una facilitación del aprendizaje y del desarrollo de competencias críticas para el desempeño de las responsabilidades que cada uno de los miembros de su equipo de trabajo tiene, y lo hacen reconociendo explícitamente esta función de formación y ejecutándola con mayor habilidad, mismo que se revisa en la sección siguiente.

### **2.1.5 Facilitando el aprendizaje.**

A fin de habilitar a todo aquel que tuviera personal a su cargo en esta función formativa se desarrolló un programa educativo mediante el cual pudieran comprenderla, asumirla y ejecutarla mejor. Este programa educativo comenzó con una inmersión en un curso presencial y muy práctico basado en la obra del anteriormente citado Peter Senge, ingeniero y director del Centro de Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts, el reconocido MIT, especialmente en sus libros sobre la Quinta Disciplina (1990), la Quinta Disciplina en la Práctica (1994) y la Revolución Necesaria (2010). La quinta disciplina, es una obra que integra cinco grandes paquetes de

conocimientos y habilidades, que más adelante describimos, relacionadas todas al buen funcionamiento de las organizaciones, independientemente de si buscan lucro o no, el buen funcionamiento es definido en esta obra como la apertura y la capacidad para el aprendizaje que se requiere al estar interactuando con el medio en el intento de lograr sus fines (Senge, 1990).

En esta experiencia de aprendizaje se informó y se formó a los participantes en las ideas y las prácticas de cada una de las cinco disciplinas, a saber: el Pensamiento Sistémico, que es la forma de comprender como los eventos se auto retroalimentan continuamente. El Aprendizaje en Equipo, que impulsa el desarrollo de habilidades basadas en la escucha activa, como el diálogo y en la argumentación que explicita las referencias a partir de las cuales se establecen las discusiones que deben ser expertas si han de conducir a la toma de buenas decisiones. Los Modelos Mentales, que son formas de interpretar, ya sea de manera constructiva o restrictiva, la realidad y que se convierten muchas veces en etiquetas y prejuicios que nos impiden entrar en contacto con la realidad. El Dominio Personal que es la disciplina que hace que se visualice con claridad a lo que se aspira, al mismo tiempo que se reconozca con honestidad a qué distancia se está de conseguirlo, así como la paciencia y la persistencia que se requiere para alcanzar lo que se quiere. Finalmente, la Visión Compartida que es la disciplina que facilita el que todos los integrantes de un sistema estén dirigiendo sus esfuerzos a conseguir algo que representa el equivalente al bien común. El principal contenido que se derivó de esta experiencia fue la importancia del Aprendizaje Continuo para la sobrevivencia tanto de las empresas como de los individuos en el mercado laboral. Las necesidades de actualización se han convertido en apremiantes, hay cada vez más información y tecnología que aprender (Senge, 1990).

Conforme este tema se desplegó en toda la organización, fue impartándose otro programa educativo que hacía énfasis en el rol formativo de todo aquel que tuviera colaboradores a su cargo. Dicho programa se articuló bajo el argumento de que era imperativo aprender en forma continua y reconociendo que cada uno de los jefes, gerentes o directores (JGD en lo sucesivo) en algún momento ejercía el rol de formador, lo mejor era capacitarse para ser un facilitador competente del aprendizaje.

Bajo esa óptica se capacitó a todos los JGD en el proceso de aprendizaje, estableciendo de principio que, en los programas de la UG, se decidió impulsar metodologías que permitieran un aprendizaje significativo en los participantes de la misma, entendiendo por aprendizaje significativo lo siguiente:

Un aprendizaje es significativo cuando los contenidos: Son relacionados de modo no arbitrario y sustancial (no al pie de la letra) con lo que el alumno ya sabe. Por relación sustancial y no arbitraria se debe entender que las ideas se relacionan con algún aspecto existente específicamente relevante de la estructura cognoscitiva del alumno, como una imagen, un símbolo ya significativo, un concepto o una proposición (Ausubel, 1983, pág. 18).

Para este autor la clave del aprendizaje radica en los saberes previos porque el aprendizaje significativo ocurre cuando una información nueva se conecta con un concepto preexistente, así lo anteriormente sabido funciona como punto de anclaje permitiendo la asimilación de la nueva información. “Esta asimilación generará que el significado de lo nuevo modifique el significado de lo anterior y viceversa” (Ausubel, 1983, pág. 120).

Basándonos en esta concepción del aprendizaje, se fueron eligiendo algunas metodologías afines y prácticas para que los JGD pudieran llevar a cabo con mayor efectividad la tarea de facilitar el aprendizaje significativo. Por ejemplo se les instruyó en el modelo de Kolb (1984) sobre estilos de aprendizaje, que, basados en el ciclo de experimentar, reflexionar, abstraer y aplicar lo aprendido de la experiencia, destaca cuatro estilos preferentes de aprender: el Acomodador, que aprende haciendo, el Divergente, que aprende reflexionando sobre lo experimentado, el Asimilador, que como resultado de la reflexión sistemática logra abstraer los conceptos que mejor representan lo aprendido y el convergente que convierte el aprendizaje en un plan de acción para aplicarlo.

Se eligió instruir a las JGD en este modelo dado que, a pesar de estar en cierto modo rebasado, ha probado ser un método básico y práctico, afín a otros modelos como el

modelo constructivista en educación, el cual se eligió como el modelo a usar en el entrenamiento a los JGD como facilitadores del aprendizaje y mentores.

El mencionado modelo constructivista como enfoque pedagógico sostiene que el conocimiento se construye: el alumno construye su conocimiento a partir de su propia forma de ser, pensar e interpretar la información, así el alumno es responsable activamente en su proceso de aprendizaje. Los autores que más convergen con él, como Piaget, Vygotsky, Ausubel y Bruner, conciben el aprendizaje como un proceso interno en donde la persona adquiere el aprendizaje generando estructuras cada vez más complejas construyendo nuevas ideas o conceptos, basándose en su conocimiento previo. Así, la persona:

...selecciona y transforma información, construye hipótesis, y toma decisiones, confiando en una estructura cognitiva para hacerlo. La estructura cognitiva (es decir, esquemas, modelos mentales) provee significado y organización a las experiencias y permite al individuo ir más allá de la información dada (Massimino, L., 2010, pág. 4).

El alumno realiza este proceso atribuyendo significado a los conocimientos que recibe, reconociendo similitudes o analogías, y diferenciando y clasificando los conceptos, creando nuevas unidades instructivas, combinación de otras ya conocidas, lo cual implica una “construcción” o una generación de conocimiento nuevo.

La teoría Constructivista permite orientar el proceso de enseñanza aprendizaje desde una perspectiva experiencial, en el cual se recomienda menos mensajes verbales del maestro (mediador) y mayor actividad del alumno (Massimino, L., 2010, pág. 11).

Es decir, el proceso de aprendizaje se estructura de tal forma que requiere la participación activa del alumno, su inmersión en el diseño instruccional que le propone el mediador.

La aplicación del modelo Constructivista al aprendizaje también implica el reconocimiento que cada persona aprende de diversas maneras,

requiriendo estrategias metodológicas pertinentes que estimulen potencialidades y recursos, y que propician un alumno que valora y tiene confianza en sus propias habilidades para resolver problemas, comunicarse y aprender a aprender (Massimino, L., 2010, pág. 12).

Esta característica del modelo fue la que me inclinó a introducir el modelo de Kolb en el entrenamiento proporcionado a los JGD como una herramienta práctica que los sensibilizara a las diferentes maneras que las personas tenemos de aprender para así poder adecuarse a ellas, centrándose en el alumno, al modo de las ideas rectoras del ECP aplicado a la educación.

Instruimos a los JGD en este enfoque de apoyar el proceso activo de aprendizaje del alumno sumado a una metodología afín que es la de Marzano habilitándolos en sus técnicas y tácticas para facilitar procesos de generación de conocimiento. El modelo de Dimensiones del Aprendizaje de Marzano (2005) no es un modelo único, pero es una herramienta poderosa con la cual se puede asegurar que "aprender" es el centro de lo que se quiere realizar con los alumnos. Se basa en cinco dimensiones de aprendizaje, que son: 1. Las Actitudes y percepciones adecuadas para aprender, como aceptación del mediador y del grupo, claridad en las tareas y comprensión de la importancia de realizarlas 2. La adquisición e integración del conocimiento, tanto del conocimiento declarativo o conceptual, al que hay que hacer significativo primero, para poder asociarlo después a lo ya aprendido y poder disponer de él cuando se requiera, así mismo con el conocimiento procesual, las habilidades, las cuales se deben modelar, explicitar y practicar hasta dominarlas 3. La extensión y el refinamiento del conocimiento generado, que consiste en explorar los posibles usos del aprendizaje a través del pensamiento reflexivo. 4. La utilización del conocimiento en forma significativa, es decir, su aplicación a la resolución de situaciones de la vida cotidiana 5. Los hábitos mentales productivos que básicamente son de tres clases: pensamiento crítico, pensamiento creativo y pensamiento autorregulado (que evalúa con frecuencia el impacto del pensamiento y de las acciones derivadas de él).

En el entrenamiento referido a través del programa educativo para la Formación de Formadores particularmente me centré en las primeras dos dimensiones porque lo que pretendía especialmente era que el formador / mentor creara una actitud propicia para el aprendizaje y que facilitara, por un lado, la generación de conocimientos declarativos (conceptos y teorías) siguiendo una metodología muy definida de 3 pasos: construir el significado, organizar el aprendizaje y asegurar su disponibilidad, y por otro lado, y el más importante, dado que ya se había tomado la decisión de generar la mayor parte del aprendizaje en forma de EaD, quería que el Formador / Mentor apoyara la generación de Conocimiento procesual (habilidades) siguiendo la metodología propuesta por Marzano de modelar la habilidad, explicitar su proceso e impulsar una práctica intensiva y aleatoria, con retroalimentación para mejorar la ejecución hasta asegurar un estándar de resultado. Es decir, necesitaba que los JGD asistieran a esta parte del proceso en forma presencial. De otra manera dicha: los conocimientos pueden aprenderse más fácilmente a distancia, pero las habilidades requieren de una presencia y un modelaje experto.

El DI de los programas educativos, especificado en las GAE's está diseñado bajo este criterio: el mentor es un mediador del aprendizaje, asiste a la generación del conocimiento teórico, pero sobre todo modela, explicita, retroalimenta y asegura la práctica necesaria para el desarrollo del conocimiento práctico porque lo que buscamos es que los colaboradores desarrollen competencias, es decir, necesitamos que "sepan hacer", que logren un resultado, que lo logren la mayoría de las veces, que lo logren sin asistencia, y que lo logren con una velocidad y calidad establecidas en estándares.

Para lograr ese impacto en el que verdaderamente se desarrollen competencias que produzcan resultados en forma regular, que sean observables y factibles de medición, es que elegí estratégicamente que los JGD fueran sus mentores, pero antes de entrar en ese tema quiero hacer explícito como se relaciona el ECP en la facilitación del aprendizaje.

### **2.1.6 El mentoreo como estrategia**

Me incliné a nombrar mentores a los JGD convertidos en formadores pues el concepto, como ya mencionamos anteriormente con la definición de Shea (1994), se refiere de manera natural a un “hacerte cargo de alguien”, enfatizando la responsabilidad que se adquiere cuando tienes a colaboradores (ya entendidos como “trabajadores del conocimiento”, es decir, como activos de la empresa) a su cargo.

Se sabe que el concepto nace con la leyenda de Méntor, personaje de la Odisea de Homero, a quien Aquiles le encarga a su hijo Telémaco, cuando parte a la guerra de Troya. Desde ahí el mentor se ha perfilado como alguien que fortalece a la persona puesta a su cuidado, es alguien que, entre otras cosas, sabe más que el tutelado (Homero, 2016)

En nuestro modelo de Mentoría, que como mencioné al principio de este segundo apartado del reporte, intenta ser una aplicación específica del espíritu de las OFI, donde se busca elaborar y difundir nuevos modelos de comportamiento personal y social afines al espíritu del ITESO, que además pugna por lograr la autorrealización de los trabajadores de EG, apoyándose en su Tendencia Actualizante orientada hacia la autogestión y acompañando su proceso de aprendizaje a través del estilo propio de cada alumno, aplicando recursos de un modelo educativo que parte de la convicción de que el que aprende es un participante activo del proceso de generación de conocimiento y que por ello el que enseña solo debe “facilitar” ese proceso, en todo caso mediando o acercando al alumno los elementos que pudieran serle útiles para que se realice el fenómeno del aprendizaje, de esa asociación de lo nuevo con lo antes ya dominado.

En el caso que estamos reportando de los JGD convertidos en mentores, partimos del supuesto de que por lo menos saben más de la empresa, de sus políticas, de sus procesos, de sus productos y de sus clientes que quien está aprendiendo, por ello son quienes, siguiendo el modelo constructivista de Vygotsky quien según Vallejo establece una Zona de Desarrollo Próximo (ZDP) Vallejo (1999), como se muestra en la figura 1.



Figura 1. Zona de desarrollo próximo (ZDP)

## Zona de desarrollo próximo (ZDP)

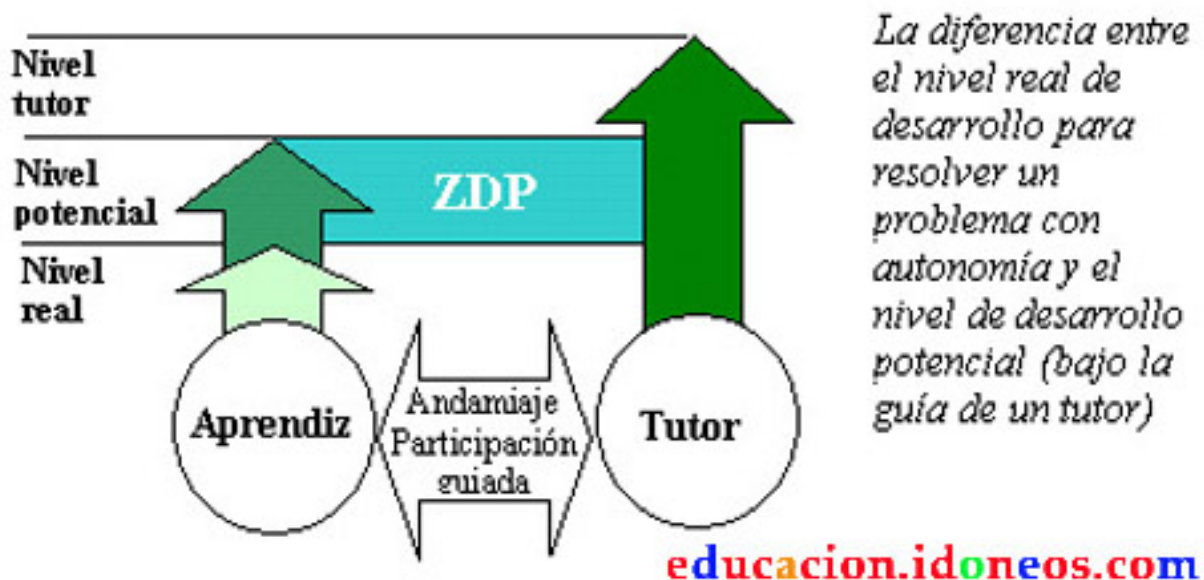


Figura 1. (Vigotsky.idoneos, s/f)

En la anterior figura encontramos de forma gráfica esta ZDP que es descrita por el mismo sitio web como:

... la distancia entre el nivel real de desarrollo determinado por la capacidad de resolver independientemente el problema y el nivel de desarrollo potencial determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con otro compañero más capaz (Vigotsky.idoneos, s/f, pág. 1).

Y que se hace disponible para la persona que está motivada a aprender en la cercanía de alguien, en este caso su mentor, el cual puede proporcionarle el acceso a un desarrollo de habilidades que posee y que el interesado requiere.

Los mentores de UG entonces pueden diseñar (o en este caso ejecutar) una secuencia de recursos (el andamiaje que es el término que usan genéricamente los constructivistas) que faciliten que el aprendiz desarrolle los conocimientos y habilidades que se encuentran accesibles a él, asegurándose de que el alumno alcance el máximo desarrollo dentro de esa Zona posible y que este desarrollo se manifieste en competencias clave del puesto del tutelado.

En la figura notamos que la ZDP es el nivel al que razonablemente puede aspirar el aprendiz en la proximidad del mentor, el nivel de destreza de este es mayor que el del aprendiz y eso hace que este pueda tener acceso a un desarrollo de conocimientos y habilidades a través del diseño instruccional (andamiaje en el modelo constructivista) que el mentor sea capaz de elaborar para facilitar el aprendizaje, para llevar a cabo esto, dentro del encuadre del ECP, el mentor establece un ambiente basado en un tipo de relación, mismo que a continuación explicitamos

### **2.1.7 Las condiciones facilitadoras en la educación**

El mentor de la UG es quien establece un tipo de relación basada antes que nada en su actitud, una actitud que expresa en forma integral las condiciones necesarias y suficientes del ECP. Este tema crucial en el pensamiento de Rogers, se expresa con gran precisión en el artículo de Carl Rogers intitulado “La relación interpersonal, núcleo de la orientación” publicado por primera vez en la revista de Harvard Educational Review (1962) y retomado para ser parte del libro de Rogers “Persona a Persona” publicado en 1980. En él, Rogers, hablando de la efectividad que poseen diversas personas ejerciendo diversas profesiones, como terapeutas, maestros, asesores, etc., afirma, entre otras cosas que “... el elemento más importante en la determinación de la eficacia es la *calidad* del encuentro interpersonal con el cliente” (Rogers & Stevens, 1980, pág. 91).

Luego pasará, a lo largo del artículo mencionado, a describir específicamente cuales son los componentes de esta *calidad* del encuentro y estas descripciones revelan, paso a paso, las llamadas “condiciones necesarias y suficientes” para que la persona que las experimenta libere su potencial, reconstruya su noción de sí y resuelva la problemática que enfrenta en una circunstancia determinada, ya sea el cambio de su personalidad, la resolución de problemas inmediatos, el avance en el logro de metas o el desarrollo de aptitudes y habilidades requeridas para la realización de tareas.

El mentor será alguien que, a través de una forma de relación en donde se enfatiza el respeto, así como la atención puesta en los recursos del colaborador en posición de aprendizaje, mostrará empatía, que es una de las condiciones de las que habla Rogers habla y que pudiéramos describir así:

La tercera condición facilitadora de la relación es la comprensión empática. Consiste en la percepción por parte del facilitador del mundo interno de la persona facilitada con una actitud de escucha profunda y activa para recoger con exactitud los significados personales que experimenta, en el momento, la persona ayudada y comunicar esta comprensión. Cuando una persona se siente escuchada empáticamente llega a comprender con más precisión el fluir de sus propias experiencias (Barceló, 2012, pág. 131).

Se destaca en el texto la importancia de una escucha profunda y activa como una condición para la comprensión empática pero también podemos inferir que esa condición se establece a través de una habilidad, la habilidad de la “escucha activa” misma que puede ser definida de la siguiente forma:

La escucha activa es aquella que representa un esfuerzo físico y mental para obtener con atención la totalidad del mensaje, interpretando el significado correcto del mismo, a través del comunicado verbal, el tono de la voz y el lenguaje corporal, indicándole a quien nos habla, mediante la retroalimentación, lo que creemos que hemos comprendido. Significa escuchar con atención y concentración, centrar toda nuestra energía en las palabras e ideas del comunicado, entender el mensaje y demostrarle a

nuestro interlocutor que está siendo bien interpretado (Esquivias, 2014, pág. 5).

Por otra parte, el mentor, a fin de establecer una situación facilitadora del aprendizaje alineada al ECP debe establecer en su trato una aceptación positiva del colaborador en situación de aprendizaje, esta aceptación positiva se puede describir de la siguiente manera:

Cuando el facilitador consigue sentir una actitud positiva y de aceptación hacia la persona facilitada es más probable el crecimiento y el cambio. Se trata de disponernos a aceptar que la persona facilitada pueda experimentar y expresar sus propios sentimientos y que éstos no serán juzgados ni manipulados sino considerados como parte significativa del organismo (Barceló, 2012, pág. 130).

Finalmente, la actitud del mentor debe ser genuina, porque cuando: “se muestra a sí mismo en la relación, sin esconderse detrás de una máscara psicológica y profesional existe una mayor posibilidad de que la persona facilitada crezca de manera constructiva y se muestre a sí misma más auténticamente” (Barceló, 2012, pág. 130) .

Estas tres actitudes de acuerdo a Mearns y Brian (2003) deben presentarse en forma integral porque no pueden presentarse una sin la otra. La empatía es al mismo tiempo la comprensión de la vivencia ajena en el propio marco fenomenológico de quien la está experimentando, pero esta comprensión respetuosa nace de la auténtica valoración positiva de la persona en cuanto tal, y debe ser una expresión congruente por parte del mentor, es decir, debe integrar sus pensamientos, sentimientos y conductas, por lo menos, y especialmente durante la interacción con la otra persona.

Esto implica una mentalidad alineada al ECP, especialmente en su modelo educativo, que hace énfasis sobre todo en las actitudes del maestro, el cual se concibe más como un “facilitador del aprendizaje”, que busca replicar en el aula el clima que resultó altamente productivo en el consultorio, buscando facilitar un clima apropiado para que el

que aprende asuma la responsabilidad de su educación y libere sus capacidades de aprendizaje (Casanova, 1989)

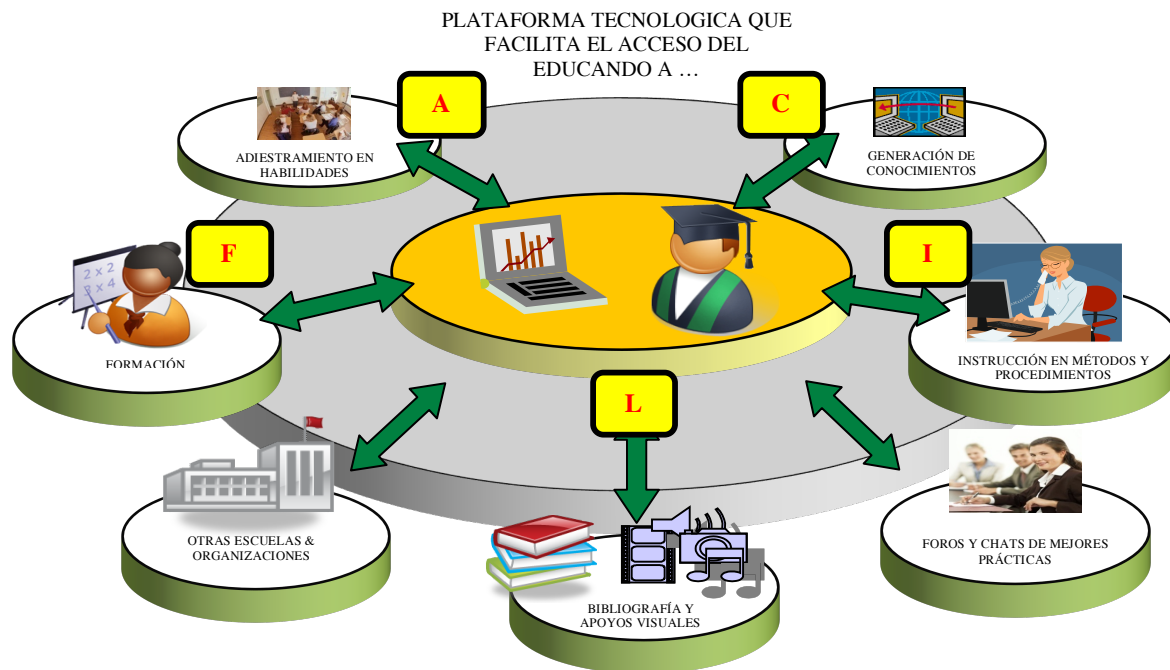
Así, las actitudes expresadas en la facilitación del mentor, hacen posible que la tendencia actualizante impulse al colaborador hacia el desarrollo de las competencias que le permitirán manifestar sus talentos y potenciales, logrando exitosamente la ejecución de los procesos de trabajo, mismos que lo irán llevando, progresivamente, y a través de una creciente autogestión, a los resultados que la organización busca,

La aplicación de lo anterior al proceso de Mentoreo significa que el mentor debe establecer estas actitudes con el mentoreado, eso es lo que generará un clima en el cual este movilizará sus recursos impulsado por su tendencia actualizante, siendo proactivo y responsable de su propio aprendizaje, entendido este de manera generativa, es decir, involucrándose en aprender todo aquello que requiera para lograr los resultados con los que se comprometió, como la disciplina del Dominio Personal de la 5D que Senge (1990) sugiere, siendo así el propio gestor de sus recursos frente a sus responsabilidades. A continuación, explicitamos el funcionamiento del mentoreo en el panorama más amplio de recursos y actividades de la UG.

#### **2.1.8 El sistema de mentoreo de la UG.**

El sistema de mentoreo de la UG es en realidad un subsistema de la UG que los mentores hacen posible a través de lo que se conoce en la UG como su “propuesta de valor”. Esta propuesta de valor se manifiesta a través de hacer accesible a los usuarios de la universidad el modelo FACIL que propone varios procesos y accesos a recursos de aprendizaje, tal y como se hace más comprensible en la figura 2, donde aparecen las principales actividades y recursos que conforman la UG.

**Figura 2: La propuesta de valor de la UG (Copyright de EG: prohibida su reproducción)**



En esta figura vemos que la plataforma tecnológica de la UG facilita, a través de la intranet de la compañía y en combinación con los mentores de la misma, el acceso a los diferentes componentes de la propuesta de valor de la universidad: La formación en valores, el adiestramiento en habilidades, la generación de conocimientos, la instrucción en procedimientos, foros y chats de discusión e intercambio, lecturas complementarias y el acceso a Instituciones educativas externas al sistema de la UG.

Los mentores, que como hemos mencionado repetidamente, son los JGD de EG, hacen posible esta oferta ante los colaboradores a través de los procesos de formación. Básicamente operan una interacción que se basa en una visión humanista de los trabajadores a su cargo, reconociendo en ellos un amplio potencial de recursos, particularmente sus conocimientos previos y la creatividad para generar innovaciones útiles para los fines de la organización, así como su naturaleza innata orientada a la autorrealización por su tendencia actualizante, impulsando, a través de su función el

desarrollo de valores a través de la formación, el modelaje y el desarrollo de habilidades a través del adiestramiento, la generación de conocimiento a través de la guía y asistencia para ver innumerables cápsulas video grabadas muchas de ellas por sus propios compañeros y que contienen información técnica, guiando en la ejecución de procedimientos e instructivos de trabajo y recomendando y comentando lecturas afines a los temas relacionados a sus programas educativos.

Asisten y acompañan también en la creación de foros y chats impulsados por los alumnos, en la plataforma disponible, para el intercambio de información relacionada con el aprendizaje de los programas mencionados, así como de las mejores prácticas relacionadas a los temas de aprendizaje. Finalmente son gestores ante las instancias pertinentes (Directivos y el Comité que regula a la universidad) de accesos a otras instituciones educativas cuando la situación lo amerita, por ejemplo, en actualizaciones de normativas, técnicas o fiscales.

El mentor de la UG es un guía y un acompañante en este camino institucional y tecnológico que debe atravesar el nuevo integrante de la empresa, o aquel que ya está integrado pero que está circunstancialmente en proceso de promoción y requiere generar nuevos conocimientos y desarrollar nuevas habilidades a fin de lograr la certificación de sus competencias. En ese acompañamiento establece una relación, marcada por las actitudes afines a las que el ECP propugna y que lo hace ir más allá de la relación jefe – subordinado, asume una función formativa y especialmente está viendo de cerca el potencial de cada uno de los compañeros que laboran en su equipo de trabajo, no solo su desempeño, impulsando, con su forma de trato basada en el ECP, el desarrollo del potencial humano y técnico, sabedor de que el desempeño óptimo es cuando hay un equilibrio entre vida personal y laboral.

Bien, llegamos al final de esta larga descripción de cómo se sustenta el vínculo de la intervención reportada con el ECP, a continuación, exploraremos algunos elementos relevantes que surgen de una encuesta a una pequeña muestra de participantes de la intervención

## **2.2 Elementos relevantes de la experiencia de trabajo.**

En el presente apartado se analizan las aportaciones que hacen los participantes del Sistema de Mentoreo de la UG, en las que expresan lo que adquirieron en este proceso de formación, cómo lo ven reflejado en su trabajo y en su vida cotidiana, así como su impacto de su experiencia con quienes se relacionan, ya sea en su trabajo o en su familia.

Con este propósito, se elaboró un cuestionario que se divide en dos secciones. La primera sección tiene 6 reactivos (ANEXO A) en los que se indaga sobre cuáles consideran que son los aprendizajes más importantes de la formación como mentores, la aplicación de estos aprendizajes en su vida cotidiana, cómo esos aprendizajes han favorecido el desarrollo o no de la autogestión de los colaboradores a su cargo, así como las condiciones para llevarla a su vida cotidiana. Además, si esos aprendizajes han transformado su realidad, cómo ha sido esto y, si estos les han brindado alguna comprensión acerca de su vida.

La segunda sección consta de 4 reactivos que intentan indagar la reacción de los participantes al facilitador y cómo este influyó en el proceso

Este cuestionario se envió por vía electrónica a 10 participantes, de los cuales contestaron 7. Sus respuestas literales forman parte del ANEXO B del presente trabajo. A continuación, se pueden apreciar las respuestas que dieron a cada una de las preguntas en diálogo con los autores revisados en la sección anterior.



## Sección I: Principales Aprendizajes

**Tabla 1: Respuestas al cuestionario de Recuperación de Aprendizajes del proceso de Mentoreo**

Pregunta 1: Menciona 4 de los aprendizajes principales de tu proceso formativo como mentor de la universidad, descríbelos ampliamente.	
Participante 1:	R1 Entendí la importancia que tiene el mentoreo en el proceso de formación de nuestra gente ya que, con él, la curva de aprendizaje es más corta, además de que de alguna forma me aseguro que la gente domine las habilidades que necesita desarrollar.
	R2 Aprendí formas en que se puede llevar a la gente mentoreada a mejores niveles de resultados y de desarrollo personal más rápido.
	R3 La gente que recibe mentoreo, tiene mejores niveles de autogestión de sus propios indicadores y responsabilidades.
	R4 El liderazgo con la gente que recibe mentoreo, es mucho más enfocado al logro, son menores las intervenciones exigentes o coactivas.
Participante 2:	R1 He aprendido a entender y diferenciar las dimensiones del aprendizaje, lo cual es básico para poder lograr un resultado efectivo al querer que otro individuo logre objetivos.
	R2 De igual manera he aprendido que para lograr o que logren objetivos, estos deben cumplir ciertos requisitos básicos como lo son que deben ser: SMART-PURE-CLEAR

	R3 He aprendido la importancia de mentorear a cada integrante del equipo de trabajo, para que realmente lleve a cabo los cursos de inducción a la empresa, ayudándolos en una comprensión completa del sistema de educación que tenemos, así como facilitarle todas las herramientas y accesos necesarios al sistema de estudio.
	R4 Es importante no asumir que los demás ya saben él como por default, debo asegurarme que lo sepan y lo entiendan
	R5 Escucha activa, es una actividad sumamente necesaria para poder entender y comprender realmente lo que la otra persona intenta comunicarnos, sin un desarrollo en esta habilidad difícilmente podremos ayudar a los demás a desarrollar su potencial.
	R6 Es sumamente importante dar seguimiento a las tareas asignadas, asegurándonos que se lleven a cabo de una manera correcta y que la gente aprenda y las lleve a cabo sin necesidad de que se les esté pidiendo.
Participante 3:	R1 Definición de mentor vs otros procesos de desarrollo de colaboradores
	R2 La capacidad de hacer mejores preguntas para una mejor comprensión del mentoreado
	R3 La capacidad de escucha
	R4 La elaboración de modelos para la mejor comprensión visual de los mentoreados y el apoyo al mentoreado
Participante 4:	R1 Primero que nada la diferencia entre el coaching y el mentoring, proceso éste en el que nos ponemos en el papel de

	tutor y guía de la persona a quien estamos dando mentoreo.
	R2 En el mentoreo desarrollamos la capacidad del mentoreado de una manera más rápida siendo guía y de algún modo corresponsable de los resultados que se puedan obtener.
	R3 Que necesitamos enseñar a hacer y en su momento corregir, pero no debemos caer en el hacer la tarea por el mentoreado, ni resolverle los problemas al grado de inhibirle su capacidad de resolver problemas por sí mismo
	R4 Que debemos establecer metas claras, tareas y tiempos específicas (sic) y logros esperados de manera que podamos tener una medición precisa del avance en el proceso de mentoreo.
Participante 5:	R1 Cada persona aprende de una manera diferente. Debemos adaptarnos al alumno, tanto en su nivel de conocimientos sobre el tema como en su estilo de aprendizaje.
	R2 Entre más sentidos involucres en el aprendizaje mejor instalados quedan los conceptos.
	R3 Tienes que crear interés en el tema, al hablar de educación de adultos. Si no hay algo que les sea de utilidad en lo que van a aprender no lo van a aprender.
	R4 Dimensiones del aprendizaje y herramientas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión 1: crear el ambiente propicio del aprendizaje</li> <li>• Dimensión 2: Instalación de conocimientos declarativos y procesuales (con todas las diferentes</li> </ul>

	metodologías)
Participante 6:	R1 Aprender a conocer el estilo de aprendizaje de los adultos, basado en el test de Kolb
	R2 Conocer y aplicar la metodología de aprendizaje basada en: te muestro como se hace, te veo hacer, corrijo lo que debes cambiar, volver a ver como lo haces, y asegurar que lo haces bien.
	R3 Un Mentor debe conocer en forma precisa y metódica lo que enseña, para poder transmitir de la mejor manera su Know How
	R4 La importancia de monitorear los aprendizajes, medir las desviaciones y dar la retroalimentación correspondiente
Participante 7:	R1 La importancia de distinguir el proceso de Mentoring como un proceso de acompañamiento para los colaboradores en donde uno puede corregir el proceso o dar información sobre lo que se está enseñando
	R2 El mentor llega a ser un guía del desarrollo del colaborador
	R3 Uno tiene que dar seguimiento a los avances y logros y retroalimentarlos
	R4 El proceso de Retroalimentación es de suma importancia en este proceso pues es donde el colaborador se autorregula y lo lleva a nuevos retos

Como se puede ver en las algunas de las respuestas de P2 y 3 a esta primera pregunta, varias de ellas muestran el grado de asimilación que se tuvo acerca de la importancia de la escucha activa (Esquivias, 2014), como también se reconoció la actitud de la empatía (Barceló, 2012), así como la importancia de un acompañamiento y seguimiento para ir logrando el desarrollo de las personas mentoreadas como en algunas respuestas de P4, 6 y 7 (Lafarga, 2013). El énfasis en la retroalimentación en algunas de las respuestas, como la del participante P7 revela la asimilación del proceso de influencia que se instala cuando se lleva a cabo la interacción del mentoreo, una influencia que está enfocada al desarrollo de habilidades y, aunque no se hace explícito en estas respuestas, también al desarrollo de valores (Shea 1994). Es también manifiesto, en algunas de las respuestas la percepción de que el mentoreo resulta clave en el desarrollo de la autogestión del colaborador P1, así como su tendencia al logro y la poca necesidad de aplicar las formas tradicionales de interacción jefe-empleado basadas en la coacción (Sánchez 2016). También se manifiesta el valor de las preguntas en el proceso formativo y de la claridad de lo que se pide, a mayor especificidad en la comunicación y en el planteamiento de lo que se busca mayor tendencia al logro como en P2, (a eso se refieren los acrósticos de SMART, PURE, etc). (Sánchez Reina, 2017). Se menciona también el tema de la empatía (Rogers 1980) cuando se menciona, en P5 la necesidad de adaptarse al colaborador, a su estilo de aprendizaje, haciendo inferencia al conocimiento generado por el modelo de Kolb (1984). Es también de mencionar que, en varias de las respuestas, por ejemplo, las P2, 4 y 6, se mencione el modelo constructivista de Marzano (2005) al hablar de las “Dimensiones del Aprendizaje”. Finalmente emerge el tema de la autogestión generada por el mentoreo de Sánchez (2016) como se puede apreciar en las respuestas de P1.

**Tabla 1: Respuestas al cuestionario de Recuperación de Aprendizajes del proceso de Mentoreo**

<b>Pregunta 2: Describe los eventos de tu vida cotidiana donde estos aprendizajes han tenido aplicación:</b>	
Participante 1:	R1 Juntas de Trabajo
	R2 Acompañamientos en Campo
	R3 Solicitud de información y reportes
	R4 Evaluaciones de Resultados y Desarrollo de Planes de Mejora
	R5 Procesos de Capacitación
Participante 2:	R1 En cuanto a mis relaciones personales me ha sido de mucha utilidad el escuchar a los demás, buscando lograr entenderlos para mejorar nuestras relaciones.
	R2 He logrado disminuir el nivel de stress personal que me generaban ciertas situaciones adversas de mi trabajo o relaciones personales
	R3 He logrado aprender a plantearme y enseñar a los demás a definir objetivos laborales y personales alcanzables y de valor que incrementen la auto motivación por medio de logros.
Participante 3:	R1 Con mi equipo de trabajo, poder mentorearlos sin que necesariamente lo esté haciendo oficialmente
	R2 Con mis hijas, para guiarlas mejor en su crecimiento personal

Participante 4:	R1 Con los vendedores en su crecimiento mensual, en su desempeño en citas de trabajo con los clientes y citas de renegociaciones de precios.
	R2 Con personal administrativo, desde el establecimiento de parámetros para calcular pedidos para reponer inventario, en gestión de cobranza.
	R3 Con los hijos, que son los más difíciles, en su proceso de crecimiento educativo y profesional
Participante 5:	R1 Mentoring de Gerentes de CDI y CDC, franquicias y propios, en el Centro de Entrenamiento para Líderes K
	R2 Cursos impartidos a la fuerza de ventas de OCK
	R3 Cursos impartidos a los gerentes de OCK
	R4 Cursos impartidos a personal administrativo de OCK
	R5 Entrenamiento impartido a personal de oficinas centrales K
Participante 6:	R1 He sido mentor de mis colaboradores cuando era Gerente de Sucursal K
	R2 También me ha correspondido lo mismo con los Gerentes a mi cargo mientras tenía la Gerencia Regional en la organización K
	R3 Ahora como Gerente de Franquicias, me toca mentorear la forma como se dirigen los negocios de Franquicias K, y debo entrenar a los dueños de esos negocios en el manejo de personal, y manejo de los activos de su empresa

Participante 7:	R1 Desarrollo de mis colaboradores para mejorar los conocimientos en el área
	R2 Para la fuerza de ventas durante su proceso de entrenamiento en las primeras etapas
	R3 Cuando un colaborador quiere o pretende aspirar a un nuevo cargo o nivel dentro del escalafón

En esta segunda pregunta, enfocada a los campos de aplicabilidad, varias de las respuestas reflejan que el aprendizaje fue significativo (Ausubel, 1983) como en las respuestas de P4, 5, 6 y 7 en el que se nota una extensión del aprendizaje a muchos diversos contextos y procesos de la vida laboral de los respondientes, tanto a sus funciones gerenciales directas, como a su interacción con colaboradores en otros procesos administrativos, operativos y comerciales. También se manifiesta la transferencia del aprendizaje a contextos más personales que laborales como en P2, 3 y 4. (Marzano, 2005). Se hace manifiesto el aprendizaje de habilidades específicas como el planteamiento de objetivos (Sánchez Reina, 2017) como en P1 y 2, o la escucha (Rogers, 1980) como en P2, o el impulso a los procesos de desarrollo (Shea, 1994) como en P7.



Pregunta 3:	¿Cuáles son las condiciones que se requieren para poder llevar a cabo este rol educativo al mismo tiempo de tu rol como autoridad de un equipo de trabajo?:
Participante 1:	R1 Tener procesos de trabajo bien definidos
	R2 Programas educativos claros y aplicables
	R3 Ser reconocido y aceptado como mentor
	R4 Dominar los temas a mentorear
	R5 Tener indicadores de resultados claros.
Participante 2:	R1 La condición principal es generar confianza y respeto entre tus compañeros de trabajo
	R2 Que te permitan generar seguridad, aceptación, valor y claridad de las tareas a emprender de cualquier índole en el ámbito laboral.
Participante 3:	R1 Quizá el coaching es más complicado realizarlo con mi equipo de trabajo, por las expectativas que se pudieran generar, pero para el mentoreo creo que están las condiciones suficientes;
	R2 Colaboradores con disposición de aprender
	R3 Aun hay conocimiento técnico que les puedo ofrecer y mucho aprendizaje respecto a competencias suaves en cuanto a trato con la gente
Participante 4:	R1 Que a quienes vas a mentorear reconozcan que estas técnicamente preparado para ello y que haya empatía.

	R2 Que tengamos metas en las cuales estamos de acuerdo en lograr.
	R3 Revisar los avances de manera periódica y en condiciones de trabajo que te permitan hacerlo adecuadamente.
Participante 5:	R1 Programación con anticipación
	R2 Destinar el tiempo programado exclusivamente al mentoreo, evitando distracciones
	R3 Contar con la guía de temas y metodología de enseñanza para cada uno de ellos
	R4 Contar con una agenda de actividades y ajustarse al tiempo designado para cada una.
	R5 Repasar el tema y tener todos los archivos y material necesario a la mano.
Participante 6:	R1 Es importante preparar a cada Mentoreado en las condiciones básicas para el aprendizaje, que les llamamos la Dimensión 1 para Aprender. Esto es clave al inicio del mentoreo y para asegurar el aprendizaje.
	R2 En mi rol de Gerente de Franquicias, constantemente debo estar haciendo mentoreo de las distintas actividades que son nuevas para el personal a mi cargo, ya que se deben cubrir asuntos de estrategia, gestión, cultura, estructura.
Participante 7:	R1 Contar con los conocimientos declarativos y procesuales en los que se está mentoreando
	R2 Contar con el reconocimiento de tu equipo o de la gente

	que estás apoyando como mentor
	R3 Tener sesiones de seguimiento a acuerdos y llevarlas a cabo en tiempo y forma
	R4 Ser asertivo con la retroalimentación y dar los avances o retrocesos o incluso estancamientos en los que se encuentre el colaborador
	R5 Que para el colaborador sea de interés contar con la retroalimentación
	R6 Es importante que el colaborador muestre o incremente su motivación de auto seguimiento por ir reconociendo sus avances o las áreas que aún están débiles tanto en sus conocimientos o habilidades a nivel declarativo y procesual
	R7 Contar con programas específicos de mentoreo, en donde los objetivos sean claros, medibles, acordados y alcanzables por los mentoreados.

En esta tercera pregunta, enfocada a las condiciones que se requieren para llevar a cabo el rol de mentor, destacan en términos de evidenciar lo necesario de establecer una relación de confianza, que no es otra cosa que las condiciones necesarias y suficientes del ECP aplicadas a la facilitación del aprendizaje (Barceló, 2012), algunas de las respuestas de P1, 2, 4 y 7. También se hace evidente la asimilación de la metodología constructivista de las Dimensiones del Aprendizaje de Marzano (Marzano, 2005) por ejemplo en varias de las respuestas de P1, 2, 3, 5 y 7

Pregunta 4: Estos aprendizajes, ¿cómo han transformado la forma de hacer tu trabajo directivo o gerencial?, ¿De qué forma?:	
Participante 1:	R1 Sin duda el llevar a cabo un rol de mentor formal me ha ayudado a poder enseñar a la gente que tengo a mi cargo a realizar su trabajo de una mejor manera, con mayor rapidez y asegurando que realmente dominen las competencias que deben de desarrollar.
	R2 La forma pues ha sido poder tener acciones definidas, procesos formales y medios para reportar y evidenciar que se lleva a cabo este rol y evaluar tanto a las personas mentoreadas como a nosotros como mentores en nuestra calidad de ejecución.
Participante 2:	R1 Estos aprendizajes me han dado la claridad de cómo lograr que los miembros de mi equipo entiendan sus tareas claves dentro del rol o roles que les toca en el Centro de Distribución.
	R2 El trabajo lo desarrollo con un menor nivel de error y stress al estar esperando los resultados deseados, he aprendido que todo es un proceso que se lleva su tiempo de maduración, que requiere dedicación y constancia.
Participante 3:	R1 Los colaboradores quieren un mentor que tenga además del conocimiento, la experiencia, pero sin que los colaboradores pierdan su propia identidad y manera de hacer las cosas, creo que un buen mentoreo permite la combinación de estos factores, la forma en que se ha transformado mi trabajo es que con un buen ejemplo y mentoreo logro colaboradores más leales,

	participativos y autogestivos.
Participante 4:	R1 Más que el aprendizaje, o como resultado del mismo, y la aplicación con los colaboradores de diversas ciudades, me permite obtener resultados positivos en diferentes rubros debido a que se logra que la gente aprenda como llegar a los resultados esperados; de manera personal me permite cubrir más área y no tener que estar pegado a cada operación de manera cotidiana sino monitoreando e interviniendo en menos urgencias.
Participante 5:	R1 La base del éxito en el desempeño de un colaborador que cuenta con el perfil requerido por el puesto, es haber recibido un buen mentoreo y contar con un mentor a quien recurrir en todo momento.
Participante 6:	R1 Al tener clara la metodología del Mentoreo o Mentoring, me ha facilitado enseñar y sobre todo asegurar el aprendizaje.
	R2 He profesionalizado este proceso de enseñanza de una manera más productiva, ya que saber cómo se le facilita a la gente aprender, me he enfocado a usar los métodos correspondientes.
	R3 El test de Kolb es una ayuda importante en este proceso de mejorar mi labor gerencial.
Participante 7:	R1 Sobre todo de no remediar las carencias de los colaboradores sino el llevarlos a un desarrollo incluso que a ellos mismos les genere el deseo de seguir aprendiendo, el trabajo se hace más fácil y se genera una motivación por nuevos retos que cuando llegan a una zona de dominio ellos mismos propician el seguir aprendiendo o llegar a un reto mayor.

	R2 Para uno como líder de proyectos o generador de crecimientos es como tener siempre generando el reto no por uno sino por ellos mismos
--	--

Todos los participantes respondieron a esta pregunta, por lo menos en una ocasión, viéndose a sí mismos como facilitadores del aprendizaje (Casanova, 1989) que es exactamente lo que se pretendía a nivel estratégico en la intervención: que se reconociera y se validara el rol formativo que tienen los JGD, capacitándolos para poder guiar y facilitar el crecimiento y el desarrollo del personal a su cargo, quitando los obstáculos para que la gente, guiada por su Tendencia Actualizante (Rogers, 1961) desplegara sus potenciales, actualizando sus talentos y sin paternalismo como se hace evidente en la respuesta de P7.

Pregunta 5:	En cuanto a la mayor capacidad de autogestión de los colaboradores con los que fuiste mentor, ¿qué resultados observaste?:
Participante 1:	R1 En mi caso particular y en mi rol de Gerente Regional, con constantes ausencias y gestión a distancia, el llevar a cabo mi rol de mentor formalmente con mi gente, he visto que el nivel de autogestión ha crecido, al saber sus funciones, desarrollar sus habilidades y saber sus indicadores, ellos reciben lo necesario para no tener que ser monitoreados de manera tan cercana, teniendo los medios, herramientas y recursos para desarrollar su trabajo. Y con disciplinas de gestión y monitoreo programados, se evalúa el desempeño y se realizan planes de mejora que ellos mismos definen y aplican.
Participante 2:	R1 He observado que los roles que tienen asignados se llevan a cabo con menor necesidad de mi intervención y mayor efectividad en los resultados.
	R2 También he observado que me es más fácil detectar por que la persona no logra los objetivos planteados, es decir, detectar si es un problema de actitud o aptitud.
Participante 3:	R1 Dado que mi estilo de mentoreo es mas de abrir oportunidades, opciones, soluciones o respuestas, y que el colaborador seleccione las que se consideren mejor, esto genera que se compartan los criterios de decisión y que en poco tiempo los colaboradores sean más autogestivos en su gestión, sin tampoco sentirse sueltos

Participante 4:	R1 Primero que nada su crecimiento personal, por otra parte, que llegan más rápidamente a las metas, tanto las que fueron trabajadas en el proceso como las nuevas que vamos incorporando y en algunas ocasiones su crecimiento a puestos de mayor relevancia dentro de la empresa o fuera de ella
Participante 5:	R1 Mayor confianza en sí mismos, sabiendo que lo que están haciendo es lo correcto y sabiendo que en cualquier momento en que necesiten apoyo allí estaré para ayudarlos. Esto en consecuencia empodera a las personas, y sólo así se logra consolidar a una empresa que continuamente crece y aprende.
Participante 6:	R1 Si consideramos a la autogestión del aprendizaje como el proceso mediante el cual podemos obtener conocimientos, conductas, información y afectos, por cuenta propia, a nuestro ritmo y utilizando las habilidades y recursos que tenemos para poder lograr el objetivo del aprendizaje, puedo decir que este fue uno de los ejes más importantes sobre el cuál giró la orientación de nuestro Facilitador.
	R2 En mi perspectiva, el aprendizaje es la modificación del comportamiento gracias a la experiencia y a la reflexión que cada persona sobre ella hace, por eso el aprendizaje puede ser adecuado o no adecuado, dependiendo del contexto y los valores que tenga cada quien. Este proceso puede ser analizado desde distintas perspectivas por lo cual puede tener distintas teorías sobre la forma como uno logra el aprendizaje.
	R3 Esto está muy relacionado con la educación que tiene cada persona, así como su desarrollo personal, y hay varios puntos indispensables para llevar a cabo y poder tener un



	<p>adecuado aprendizaje, como lo son una buena autoestima, el aprender y el estudio para mi es lo que debe tener cada persona para tener bien definido su aprendizaje.</p>
	<p>R4 Mediante el aprendizaje se adquieren conocimientos, destrezas y habilidades para poder desempeñarnos en las actividades cotidianas y esto también nos puede servir para lograr alguna meta que nos propongamos hoy o en algún futuro, nosotros mismos somos un factor muy importante para poder realizar un aprendizaje, se debe de sacar a flote nuestras habilidades para estudiar y aprender, así como también se debe de tener una profunda auto-motivación.</p>
	<p>R5 Una de las cosas que he aprendido en estos años, es enseñar a pescar, más que dar el pescado.</p>
	<p>R6 Cuando un colaborador me presenta un problema, le pido que traiga cuando menos tres posibles caminos de solución, evaluando el impacto de dicha decisión o solución, midiendo cuando sea posible el impacto en: Tiempo, Costo, Calidad, Ambiente Social</p>
	<p>R7 Esto ha generado en mi personal una autogestión verdadera. Un ejemplo de está autogestión es que, nuestras juntas de trabajo duran poco tiempo, porque son hechas enfocadas a la solución de problemas, a la revisión de la información y toma de decisiones. Y las bases para lograr esto se deben principalmente a que solicito al personal que cuando lleven un problema, también deben de presentar cuando menos tres soluciones posibles, como lo mencioné líneas arriba.</p>

	R8 El equipo debe autogestarse basado en el compromiso, el seguimiento a indicadores de productividad, y a su orientación a cumplir en tiempo y forma lo que se nos pide por parte de la Alta Dirección.
	R9 Nuestras reuniones de trabajo duran muy poco tiempo, buscamos, en la mayoría de los casos, juntas de menos de 15 minutos. Si se requiere más tiempo, debe justificarse.
	R10 Este método de trabajo ha incrementado el nivel de autogestión de mi equipo de colaboradores, ya que se ha incrementado el nivel de responsabilidad y de compromiso, al requerir menor supervisión o monitoreo, menor en # de veces, pero mejor en tiempo y en revisión de resultados respecto a un benchmark o un scorecard.
	R11 Una cosa adicional que he aprendido de estos procesos, es la llamada Discusión Experta. Esto ha facilitado en mi equipo, que busque siempre las discusiones expertas basadas en hechos y datos.
Participante 7:	R1 En cuanto al equipo o personas que tuve a mi cargo o gestión pues llegó un momento en el que podía no estar yo y las cosas sucedían
	R2 En cuanto a la fuerza de ventas, pudimos llevar a la gente de niveles iniciales como representantes de venta a niveles de asesor y luego como consultores. Esto a través de un seguimiento minucioso a su trayectoria como vendedores. No solo a nivel de conocimiento sino como ellos podían ver o apreciar su crecimiento en sus percepciones al elevar sus habilidades o conocimientos.

	R3 Y para los niveles gerenciales o de cargos en los que ya la gente tenía a más gente a su cargo pues muy similar al anterior, logramos tener procesos vivos de crecimiento inclusive de puestos diferentes a los que venían desempeñando
	R4 En todos los niveles o puestos, una cosa muy patente fue la seguridad personal, la autodisciplina e inclusive la autogestión habilidades blandas que en muchas ocasiones es difícil detectar se daba de forma natural

En mi opinión esta pregunta es “LA” pregunta pues constituye la razón de ser de la intervención: ¿el personal desarrolló mayor capacidad de autogestión o no? Y las respuestas de P1, 2, 3, 4, 5, 6, y 7 reflejan de manera, me parece, contundente, que los participantes observaron un claro avance en el personal a su cargo. Al parecer, por lo menos en este aspecto, la intervención la podemos considerar un éxito, el mentoreo planeado como lo hemos descrito en los puntos anteriores del reporte estableció, mediante las actitudes (Rogers & Stevens, 1980) una base de influencia que permitió que el mentor fuera considerado como alguien que detonó una Zona de Desarrollo Próximo (Vallejo, 1999), especialmente en el tema de la autogestión (Shea, 1994) convirtiéndose en un “facilitador eficiente” (Lafarga, 2013) que dio como resultado un desarrollo personal y profesional del personal puesto a su cargo.

Pregunta 6:	¿Qué hubieras hecho diferente para lograr que las personas con las que fungiste como mentor llegaran a ser más autogestivas?
Participante 1:	R1 Creo que no hubiera hecho algo diferente, más bien creo que en la empresa es necesario institucionalizar herramientas de gestión que sean amigables, esbeltas y de fácil ejecución y monitoreo, creo que estamos todavía muy débiles en ese aspecto, y eso dificulta que la gente tenga claros los medios y herramientas para autogestionarse.
Participante 2:	R1 Pienso que gran parte del éxito de una persona para lograr sus objetivos es la actitud, por lo tanto, pondría más atención es buscar la manera de detonar la auto motivación y la autoconfianza.
Participante 3:	R1 Quitar mi temor de delegar más responsabilidades y menos tareas, de tal manera de dar más cancha de juego
Participante 4:	R1 Seguramente aplicarlo en más temas, al terminar un proceso iniciar otro, ir subiendo en niveles de dificultad y no soltar la revisión de resultados de los que se van acumulando cuando menos mientras seguimos en el proceso de mentoreo.
	R2 Finalizar el proceso con una retrospectiva de los procesos, los pasos ejecutados y los resultados obtenidos.
Participante 5:	R1 Tener mayor contacto con su jefe inmediato para transmitirle como él como líder puede ayudar a la persona a lograr los objetivos que se le plantearon

Participante 6:	R1 Dar mayor importancia a mi ejemplo, ya que me considero una persona con alto nivel de auto-gestión, me he entrenado en esto.
	R2 Y dar mejores pautas de como la autogestión es muy importante para mejorar el rendimiento y el desarrollo del personal a mi cargo
Participante 7:	R1 La operación que tenemos es muy absorbente, llevar aún más una agenda de proyectos en donde al momento de conseguir una meta no pasara un par de meses a lo mucho en donde tuviéramos una generación de ideas para mejoras. Un proceso en donde ellos mismos generaran a dónde podríamos llegar, no esperar a que los proyectos o metas llegaran de la alta dirección o de los procesos existentes.

En la respuesta de P1 hay una vinculación a lo que afirma Senge acerca de la importancia de las soluciones sistémicas, P1 señala que el obstáculo no está tanto en la gente, ni en su actitud, ni en la intervención que se reporta, sino en el sistema, que requiere poner a disposición mecanismos de respaldo a la autogestión (Senge, 1990). De la respuesta de P2 se infiere su grado de comprensión de la relación causal que existe entre autogestión y autodesarrollo (Sanchez Rubio, 2016). Particularmente me gusta la respuesta de P3 a esta pregunta pues refleja de fondo la importancia de lograr hacer suyas las condiciones necesarias y suficientes (Rogers & Stevens, 1980) a fin de poder verdaderamente confiar en el otro, delegándole responsabilidades y no encargándole tareas. En las respuestas de P6, que, sabiendo quien es, corroboro que es uno de los participantes más autogestivos de la muestra, se nota la conciencia de poder convertirse el mismo en ese mentor que detona la Zona de Desarrollo Próximo de la que habla Vygotsky (Vallejo, 1999) con respecto al tema que es el objetivo de la mentoría, lo que refleja, en mi opinión, que el aprendizaje en este participante se extendió de las

dimensiones 1 y 2 del modelo de Marzano (Marzano, 2005) a la dimensión 3, pudiendo, refinar y extender el aprendizaje.

## Sección II: Aportes del Facilitador

En esta sección se hicieron preguntas acerca del desempeño del facilitador con miras a corroborar la promoción de un clima propicio para el aprendizaje significativo.

La primera pregunta comprendió 4 incisos en los que las participantes contestaran a las afirmaciones de cada uno de ellos con respuestas conforme a la siguiente escala: 1 = a totalmente en desacuerdo, 2 = parcialmente en desacuerdo; 3 = parcialmente de acuerdo 4 = totalmente de acuerdo. Los incisos con sus afirmaciones fueron los siguientes:

- a) Me sentí en confianza con el instructor
- b) El facilitador tomaba en cuenta mis aportaciones.
- c) El facilitador confiaba en mi capacidad
- d) El facilitador promovía mi autogestión.

En la Tabla 2 se muestran las frecuencias en las respuestas que dieron las participantes

**Tabla 2:** Respuestas al cuestionario de Recuperación de Aprendizajes  
del proceso de Mentoreo

Pregunta / escala	1=totalmente en desacuerdo	2=parcialmente en desacuerdo	3=parcialmente de acuerdo	4=totalmente de acuerdo
a) Me sentí en confianza con el facilitador				7 de 7=100%
b)El Facilitador tomo en cuenta mis aportaciones			1 de 7=14%	6 de 7=86%
c)El facilitador confió en mi capacidad				7 de 7=100%
d)El facilitador promovió mi autogestión				7 de 7=100%
Total			1 de 7=14%	6 de 7=86%

Como se puede apreciar en la tabla, es marcadamente positiva la respuesta de las participantes respecto a la apreciación del instructor en la promoción de un clima de confianza. Casi todas las respuestas manifestaron su total acuerdo en las afirmaciones de los incisos: 100% considera haberse sentido en confianza con el facilitador; 86% manifestaron haberse sentido tomados en cuenta, solo un participante respondió con un acuerdo parcial. En cuanto a la confianza del facilitador en la capacidad de los integrantes el acuerdo es total: el 100% de las participantes sintió que el facilitador valoraba y confiaba en su capacidad; finalmente hay un acuerdo pleno del 100% en la promoción de la autogestión de los participantes por parte del facilitador.

Las respuestas permiten suponer que el facilitador cumplió con muchos de los rasgos que describe Lafarga (2013) en un acompañamiento eficaz y especialmente las respuestas a la primera pregunta permiten suponer que el facilitador estableció un contexto relacional privilegiando la congruencia, empatía y consideración positiva incondicional de las que habla Rogers y Kinget (1967).

Las siguientes tres preguntas tuvieron la intención de precisar, en qué consistió ese aporte del facilitador, así como abrir el espacio para que los participantes hicieran mención de algún obstáculo en la forma de facilitar el proceso que hubieran percibido por parte del facilitador. Estas respuestas se concentran en la tabla 3.



**Tabla 3: Respuestas al cuestionario de Recuperación de Aprendizajes del proceso de Mentoreo**

Pregunta 2: Menciona 3 características del desempeño del facilitador de la UG que te ayudaron para tener un mejor aprendizaje:	
Participante 1:	R1 Entregado y comprometido
	R2 Programas aterrizados
	R3 Experimentado y experto en el tema
Participante 2:	R1 Generaba seguridad
	R2 Claridad en las tareas
	R3 Aceptación en el grupo
Participante 3:	R1 Capacidad de manejo de conflicto
	R2 Identificar las competencias de cada participante y desarrollarlas en la practica
	R3 Capacidad de ver el todo y dividirlo en partes para su avance puntual
Participante 4:	R1 Muy claro en sus presentaciones y con ejemplos muy directos.
	R2 Se plantearon tareas específicas que me ayudaron a afianzar los temas.

	R3 Se generaban prácticas o ejercicios al presentar o finalizar los temas (muchos de ellos).
Participante 5:	R1 Siempre abierto a escuchar sin juzgar
	R2 Apoyo en todo momento, si se presentaba una necesidad en especial él recurría a todos los recursos que tenía a su alcance para poder ayudarme
	R3 Interesado en mi desarrollo como persona y profesionalista
Participante 6:	R1 Una gran preparación académica del Facilitador
	R2 Facilitar lecturas para ampliar la comprensión de los temas expuestos
	R3 El dar un seguimiento puntual a los compromisos y tareas, así como la valiosa capacidad para dar retroalimentación
Participante 7:	R1 Metas claras
	R2 Contar con los conocimientos declarativos y procesuales
	R3 Ser Líder y dar ejemplo

Aparece de nuevo el tema de las condiciones necesarias (Rogers C. , 1977) en los comentarios de P2 y 5. Ser percibido como alguien que genera una ZDP (Vigotsky.idoneos, s/f) se infiere de las respuestas de P1, 5, 6 y 7. Varios de los comentarios de P1, 2, 4, 6 y 7 apuntan a las aportaciones de la metodología de Marzano (Marzano, 2005) especialmente en lo relacionado a la Dimensión I del aprendizaje sobre el proveer las actitudes que propician el aprendizaje. La integridad y el interés genuino que se reconocen en el facilitador en los comentarios de P1 y 5 apuntan al efecto de una de las condiciones necesarias y suficientes que es la

Congruencia que es algo en lo que personalmente y en forma sencilla reconozco poseer porque fue una de las áreas de mayor trabajo y desarrollo personal generó en mi aprendizaje en la MDH.

Pregunta 3: Menciona 3 características del desempeño del facilitador que obstaculizaron o no ayudaron en tu aprendizaje:	
Participante 1:	R1 En ocasiones un poco distante de la ejecución en la operación
	R2 No estar tan pendiente de retroalimentación en la aplicación
	R3 Información un poco ambigua y repetitiva
Participante 2:	R1 Sin comentarios
Participante 3:	R1 Dado su domicilio fuera de la ciudad, la comunicación no presencial ha sido muy importante, pero hubiera sido mejor mas comunicación presencial
	R2 Cuando notaba que el rector tenía alguna agenda no muy clara, me generaba incertidumbre y desconfianza
	R3 Por dar seguimiento a instrucciones del director general, algunas veces imponía cosas que no eran bien recibidas
Participante 4:	R1 No tengo presente algo en particular
Participante 5:	R1 No se me viene nada a la mente
Participante 6:	R1 Solamente puedo decir que, en algunas ocasiones, los temarios eran muy abundantes, y no se profundizaba en los mismos. Situación que se le dio a conocer al Facilitador.
Participante 7:	R1 Pues no hablaría de obstáculos sino más bien de los tiempos, las sesiones eran cada par de semanas

	R2	Como eran muchos proyectos quizá el tiempo faltaba
--	----	--

Se hace manifiesto la dificultad que implicaba la lejanía física de mi presencia dado que al vivir en otra ciudad la frecuencia del contacto y la cercanía con la realidad cotidiana de varios de ellos constituyó un desafío que yo mismo reconocí en su momento.... Igualmente es de notar que mi relación estrecha con la Dirección general del negocio (en mi experiencia no puedes emprender un proyecto de tal magnitud si no cuentas con el apoyo – y el presupuesto – sostenido de la Dirección General) en ocasiones hacía compleja mi facilitación, como en los comentarios de P3. La asimilación de la información es otro punto que tomo en cuenta, reconozco que en ocasiones sobre abundo en ello y adicionalmente proporciono información que no siempre facilito que se aprenda de manera constructiva, es decir, siguiendo la metodología mencionada del constructivismo (Massimino, L., 2010) y (Marzano, 2005).

Pregunta 4: ¿Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor del facilitador durante tu proceso de aprendizaje?	
Participante 1:	R1 Creo que el crear estos programas de formación para nosotros, ha sido una labor muy importante y de mucha ayuda en el desarrollo de nuestras habilidades gerenciales, reconozco todo lo que ha implicado hacerlo, enseñarlo y asegurar su implementación.
Participante 2:	R1 Sin comentarios
Participante 3:	R1 En lo particular creo que ayudo mucho en mi proceso de aprendizaje que mi relación con el facilitador se llevó al ámbito personal, llegando a formar una buena amistad, eso abrió muchas puertas para tener una comunicación más clara y directa
Participante 4:	R1 Ha sido un enlace de comprensión, de alguna forma tanto físicamente como tras bambalinas, entre la Dirección de la empresa y los mandos medios, para el planteamiento de metas más específicas y alcanzables.
Participante 5:	R1 Lo considero uno de los pilares más importantes en mi desarrollo, todos los cursos de desarrollo humano (incluyendo liderazgo, formación, etc.) desarrollados e impartidos por él, me han cambiado y me han ayudado a madurar tanto como persona como profesionista.
	R2 La confianza que genera hace que te acerques a encontrar solución a tus problemas, y en todas las ocasiones la encuentras.

Participante 6:	R1 Quiero destacar que han sido muchos años bajo la Dirección de Aprendizaje del facilitador. No solo he aprendido muchas técnicas del manejo de personal, en referencia al aprendizaje y desarrollo, sino que su gran calidad humana, me ha permitido aprender de cómo comunicarme con los demás, y en particular con mis colaboradores.
Participante 7:	R1 Me hubiera encantado vivir un proceso personal no de proyectos organizacionales en donde cada uno tuviera un proyecto personal con los apoyos de mentoring pues no quisiera dar a pensar que fueran procesos de coaching ya sino de una superación en cosas concretas en mi gestión la mayoría fueron procesos organizacionales.

Me entusiasma que en algunos de los comentarios se haga evidente la profunda relación personal que se generó entre nosotros, como en las respuestas de P3, 5 y 6, lo que corrobora los postulados de Rogers sobre el poder transformador de una forma de trato cálido, acogedor y congruente (Rogers & Stevens, 1980). Por lo demás creo que se valora en alto grado el trabajo realizado en cuanto a la facilitación del aprendizaje (Marzano, 2005) como se infiera de las respuestas de P1 y 7.

Al finalizar esta segunda parte de elementos relevantes de la experiencia de trabajo concluyo que es posible y el desarrollo de entrenamientos en mentoreo con un ECP, ya que su filosofía y su metodología, especialmente la que destaca las condiciones necesarias y suficientes para el cambio constructivo y el aprendizaje significativo, realmente potencializan a las personas que interactúan bajo este ambiente, tanto a los mentores como a los tutelados. A continuación, me enfoqué en la reflexión que para mi ejercicio profesional futuro me ha dejado este trabajo

## 2.3 Prospectiva de ejercicio profesional

El concluir este reporte me ha obligado a recapitular, tanto el aprendizaje recibido en la

MDH como el aprendizaje realizado al aplicar lo aprendido. Todo ello me ha proporcionado la constatación que el aprendizaje de la PH y del ECP durante mis años de estudiante fue profundamente experiencial y, quizá por ello, especialmente significativo, me llenó de sentido, se enraizó en mi ser, y en gran medida definió mi identidad.

La actividad profesional que realizo actualmente pienso seguirla ejerciendo, la catalización de procesos de cambio individual y organizacional es mi misión, es a lo que me dedico personal y profesionalmente y mi visión personal es que haciendo esto lograré actualizar tanto mis potencialidades como las de las personas con las que voy haciendo contacto, un contacto profundo y transformador, en el que soy transformado al transformar

Los resultados que voy viendo en mí y en las personas con las que trato han sido profundamente satisfactorios, estoy contento de ser y hacer lo que soy y lo que hago y por ello lo seguiré haciendo, y ahora, al haber reflexionado sistemáticamente en por qué hago lo que hago, y en qué me fundamento, asoma en mi la posibilidad de documentar de alguna manera mi experiencia profesional, quizá en forma de un blog o de algún libro, intentando que lo que he aprendido llegue a más personas, ~~ahora~~ en esa forma no presencial. Queda en el tintero esto, ya veré como se va dando la posibilidad y la oportunidad de hacerlo.

Reafirmo mi creencia en la enorme capacidad de los seres humano, su enorme riqueza, especialmente la de ser profundamente constructivos y creativos si las condiciones se los permiten

Pasamos ahora al tercer capítulo en el que se detallan las conclusiones del presente reporte en forma de una reflexión de lo que aprendí al hacerlo, algunas recomendaciones que hago a la organización que permitió esta aplicación y finalmente lo que pienso que aporta el presente reporte al campo del desarrollo humano.

## **CAPÍTULO III CONCLUSIONES Y PROPUESTAS**

### **3.1 La experiencia de construir este reporte**

Tardé 34 años en llegar a este punto. Pienso que fueron demasiados, pero, al mirarlos en perspectiva creo que fueron solo suficientes, suficientes para madurar en mi capacidad de intervenir, intentando desarrollar condiciones y procesos humanos y humanizantes en sistemas tan complejos como lo son las organizaciones con fines de lucro, donde se mueven tantos intereses. Creo, después de estos 34 años de práctica profesional, que estos sistemas son como “microclimas sociales”, donde el movimiento de una variable desencadena a veces cambios sutiles, pero a veces cambios dramáticos. He vivido en ambos extremos del continuo, a veces yo mismo siendo el catalizador de ellos, en ocasiones formando parte de los movimientos sistémicos que se generan por modificaciones de variables internas y en ocasiones generados por cambios en el sistema mayor.

En este reporte narro una experiencia en donde fui el catalizador, narrarla intentando explicarla ha sido un reto, porque a lo largo de todo el documento que ahora voy concluyendo, mi sensación reiterada, es que las palabras apenas revelan superficialmente el evento. Mi vivencia es que fue una experiencia profundamente transformadora para un número considerable de personas, yo incluido, que formamos el primer círculo de influencia al que afectó este proyecto. Durante 11 años de mi presencia en esta empresa atestigüé procesos de crecimiento personal y profesional de muchos de los que formaron parte de este primer círculo de mentores. Sería muy aventurado afirmar que estos procesos fueron debido solo a la intervención que describo, pero indudablemente, lo que la formación en los principios inspiradores de las OFI, la Psicología Humanista y el Enfoque Centrado en la Persona sumados a la comprensión de los conceptos inspirados en los especialistas más connotados del Management, la Productividad y el Aprendizaje generaron en los participantes, para incrementar la comprensión y el desarrollo de habilidades que implicaba la ejecución de su rol como Mentores fue transformador, y eso es lo que intento plasmar en el presente reporte al que, llegando ya casi a concluir, veo excepcionalmente valioso y necesario para aspirar a ser calificado con el grado de Maestro.



Agradezco, como siempre, a mi alma mater, al ITESO, esta oportunidad de concluir, de cerrar, de aprender en el antiguo sentido de “aprehender”, de “echarle el guante” a algo, de hacerlo mío, en este caso al trascendente aprendizaje que constituyó para mí la inmersión total en la Maestría en Desarrollo Humano del ITESO

### **3.2 Recomendaciones a la empresa**

A modo de sugerencias para la organización que amablemente patrocinó una intervención de esta magnitud me inclinaría por hacerles algunas recomendaciones.

Recomendaría que perseverara en el esfuerzo de convertir a todos sus responsables de equipos de trabajo en líderes y mentores, ya que ello fortalecería el proceso formativo y aseguraría un estilo de Liderazgo enfocado en el desarrollo tanto como en el resultado.

También recomendaría que siguieran apostando por la educación, porque estoy convencido que la educación es una de las tres instituciones sociales más trascendentales de la sociedad presente y futura (la familia y la seguridad social entendida en sentido amplio son las otras dos), el esfuerzo educativo realizado por la empresa, aunado a el aprendizaje continuo de los colaboradores seguirá afianzando la cultura de trabajo

Si algo nos quedó claro a los que vivimos esta experiencia es que la educación que se requiere hoy por hoy para “mantener a flote el barco” de la organización, e incluso el de cada quien, es que no basta la educación formal escolar, las empresas se han convertido en instituciones educativas más eficientes que las Universidades, porque reúnen la teoría con la práctica e incluso con la investigación, en entornos competitivos en donde la generación de bienes y servicios para la satisfacción de clientes cada vez más educados y por ende más exigentes es un motor a gran revolución, el sentido de urgencia hace que aprendas con mayor enfoque y las necesidades de innovación logra que desarrolles más tus potencialidades. Este enfoque al aprendizaje y esta disposición a experimentar en aras de innovar cada vez es más reforzado por las organizaciones llamadas a sobrevivir y a destacar. Mientras escribo estas palabras me entero que la organización Apple rompió la línea de los 800,000 millones dólares en valor de mercado, convirtiéndose así en la marca-empresa más valiosa de la historia. Apple es un ícono del aprendizaje y la

innovación que no solo resuelve las necesidades de sus clientes, sino que las adelanta y las transforma y las impulsa a niveles que cambian el mundo, que modifican la cultura. Creo que Apple nos da algo más que tecnología, nos da un ejemplo de aprendizaje transformado en innovación.

Les recomendaría también seguir manteniendo el enfoque en el equilibrio de una educación integradora de vida y trabajo, donde la consideración de que el trabajador es ante todo una persona humana, plena de potencialidades y capaz de una verdadera autogestión sea el objetivo y la meta de todo el esfuerzo educativo, que indudablemente debe estar regido por el afán de convertir todo ello en la palanca principal de la productividad necesaria. La empresa, con claros fines de lucro, es un sistema sustentado y sustentador, porque se trata de generar riqueza que se distribuye de múltiples maneras: como salarios, como prestaciones, como dividendos, como contribuciones fiscales, como satisfactores, como aseguradores de cadenas de suministros, como fuentes de responsabilidad social y ecológica. Esa generación y distribución de riqueza debe sostenerse en el tiempo y quienes harán todo eso no serán otros que las personas que forman el sistema. Es por ello que la organización debe cuidar que sigan siendo personas y cada vez más humanas si han de sustentar en el tiempo este beneficio.

### **3.3 Recomendaciones finales**

Si hubiera que entrenar a alguien para que replicara una experiencia como la aquí narrada me inclino por sugerir lo siguiente: Saber escuchar a profundidad sería la primera línea que le propondría, es la base de la actitud de facilitación efectiva y la materia prima de la conectividad necesaria para vincular e influir, un entrenamiento profundo ya pragmático en escucha activa y el desarrollo de la empatía son condiciones sin las cuales no puede llevarse a cabo un mentoreo que detone el potencial de las personas.

Comprender a profundidad la dinámica motivacional de, la vocación diría yo, a la actualización, que no es otra cosa que hacer realidad los talentos y aptitudes potenciales de cada uno de los integrantes del sistema. La tendencia actualizante para mi es mandatoria, uno no puede no hacer caso de eso sin sufrir las consecuencias, que no son otra cosa que la frustración de lo mejor que tenemos como seres humanos y, una vez

frustrado eso las consecuencias son muy dañinas como lo estamos desgraciadamente constatando en el deterioro del tejido social de nuestro país.

La formación como facilitador de procesos humanos, lo que incluye conocimientos y habilidades para establecer una forma de relación que genere efectos positivos a nivel individual y a nivel grupal y que concluya con el desarrollo de una genuina capacidad de influir en las personas y en los grupos sociales, un auténtico liderazgo.

También recomendaría un conocimiento amplio de las cinco disciplinas que propone Peter Senge, especialmente dominar el Pensamiento Sistémico ya que cuando se intenta impactar a nivel cultural en una organización los fenómenos sistémicos saltan a la vista, especialmente el fenómeno de la retroalimentación mutua entre subsistemas (Senge, 1990)

Ahondar en el constructivismo como dinámica de aprendizaje y generar conocimiento teórico y práctico sobre el gran bagaje de técnicas para facilitar el aprendizaje experiencial y significativo.

Finalmente creo yo que llevar a cabo un aprendizaje amplio sobre el tema de la autogestión porque, como Drucker, yo estoy convencido que es la habilidad reina por lo menos en el contexto laboral dados los grandes cambios sociales que estamos experimentando donde las cosas cada vez más están dependiendo de cada uno de nosotros.

### **3.4 La aportación del presente reporte al campo del Desarrollo Humano**

Creo que este reporte especialmente aporta una experiencia de aplicación del ECP y la PH a un contexto de organizaciones, ya sea con miras al lucro o con afán de servicio público. El grado de dificultad que entraña el hacer esto en estos contextos deriva del afán de un lucro inmediato, en los contextos donde se pretende un retorno muy rápido de la inversión, como pudiera ser las organizaciones de tipo más comercial, es difícil que se quiera invertir en el desarrollo del capital humano con que cuentan, y especialmente en el aspecto humano, no es percibido el beneficio que tenga para la organización el que su gente este auto desarrollada.

Sin embargo, en mi opinión, esto también está cambiando, especialmente con el advenimiento de la llamada Psicología Positiva, que está fuertemente anclada en la Psicología Humanista, y las tendencias hacia la creación de espacios organizacionales enfocados en la satisfacción y la felicidad de sus miembros dada la influencia demostrada que esto está teniendo en la productividad. Experiencias como la que reporto, que pueden ser replicadas y mejoradas, son un ejemplo de cómo el Desarrollo Humano puede ir más allá del consultorio o del salón de clases, como puede aportar a un contexto que es tan importante como el familiar porque la gente actualmente pasa más tiempo consciente en el trabajo que en la familia y el trabajo constituye para muchos un espacio de realización personal, no solo de generación de recursos para la sobrevivencia.

El presente reporte es simplemente un ejemplo de que, sí se puede aplicar el ECP, por lo menos en parte si se quiere, a un mundo regido fuertemente por los intereses económicos. Se puede aplicar y puede enriquecer ese mundo, haciendo realidad esa búsqueda que mencionan las OFI de estructurar la sociedad para beneficio de todos y no solo de una minoría, por el camino de la no violencia y salvaguardando la dignidad de las personas. (Comunicación Oficial, 2003).

## REFERENCIAS

- Lafarga, J. M. (2013). *Desarrollo Humano: el crecimiento personal*. México: Trillas.
- Casanova, M. (Noviembre de 1989). El proceso educativo según Carl Rogers: La igualdad y formación de la persona. *Revista interuniversitaria de Formación de Profesorado*(9), 599-603.
- Center for Health Leadership & Practice. A Center of the Public Health. (2003). *National Center for Professional & Research Ethics*. Obtenido de [nationalethicscenter.org](http://nationalethicscenter.org):  
<https://nationalethicscenter.org/resources/7245/download/55.pdf>
- Comunicación Oficial. (2003). *iteso.mx*. Obtenido de [www.iteso.mx](http://www.iteso.mx):  
[https://www.iteso.mx/documents/10448/0/MISION\\_+ITESO.pdf/0dd54810-b931-4d05-8682-ebc77894e282](https://www.iteso.mx/documents/10448/0/MISION_+ITESO.pdf/0dd54810-b931-4d05-8682-ebc77894e282)
- Allen, D. (2001). *Getting Things Done*. USA: Penguin.
- Allen, D. (2008). *Making it all work: Winning at the game of work and the business of life*. New York, USA: Viking Press.
- Arjona, K. (16 de 5 de 2014). *calidadytecnología.com*. Obtenido de [www.calidadytecnologia.com](http://www.calidadytecnologia.com): <http://www.calidadytecnologia.com/2014/05/Gestion-Conocimiento-Mejores-Empresas.html>
- Ausubel, D. (1983). *Psicología Educativa: Un punto de vista cognoscitivo*. México: Trillas.
- Barceló, T. (Febrero de 2012). Las actitudes básicas Rogerianas en la entrevista de relación de ayuda. (U. P. Comillas, Ed.) *Miscelanea Comillas*, 70(136), 123-160.
- Broderick, C. (2001). *El Discurso de un diseñador de la instrucción*. Obtenido de [bernabe-disenoinstruccional.blogspot](http://bernabe-disenoinstruccional.blogspot.com): <http://bernabe-disenoinstruccional.blogspot.com/es/2013/09/disenoinstruccional-y-psicologia.html>
- Bugental, J. (1967). *Challenges of Humanistic Psychology*. New York, USA: McGraw Hill.
- Buhler, C. y. (1971). *Introduction to Humanistic Psychology*. New York, USA.
- D., A. (2001). *Getting things done*. USA: Penguin.
- Diseño Instruccional y Psicología Educativa. (2001). *El Discurso de un Diseñador de la Instrucción*. Obtenido de [Bernabe-Diseño Instruccional](http://bernabe-disenoinstruccional.blogspot.mx/): <http://bernabe-disenoinstruccional.blogspot.mx/>
- Drucker. (1999). *La sociedad poscapitalista*. Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity*. London, England: Heinemann.
- Drucker, P. (1999). *La Sociedad Poscapitalista*. (Sudamericana, Ed.) Buenos Aires.
- Drucker, P. (1999). *Gestionarse a si mismo*. Obtenido de [www.hbral.com](http://www.hbral.com):  
<https://mcomudd.files.wordpress.com/2008/01/gestionarse-a-si-mismo.pdf>
- Drucker, P. (Marzo de 1999). *Managing Oneself*. *Harvard Business Review*.
- Educativa., D. I. (2001). *El discurso de un diseñador de la instrucción*. Obtenido de [bernabe-disenoinstruccional](http://bernabe-disenoinstruccional.blogspot.mx/): <http://bernabe-disenoinstruccional.blogspot.mx/>
- Esquivias, A. (Junio de 2014). *Educacion emocional*. Obtenido de [www.educacionemocionalescuela.com](http://www.educacionemocionalescuela.com):  
<https://antonioesquivias.files.wordpress.com/2014/06/escucha-activa.pdf>
- Estalella, A. (12 de 12 de 2004). *Estalella A. 2004. Reportaje: Gestión y Formación. Los jefes hacen de Guía*. Obtenido de [www.elpais.com](http://elpais.com):  
[http://elpais.com/diario/2004/12/12/negocio/1102862854\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2004/12/12/negocio/1102862854_850215.html)

- Frigo, E. (s/f). *Foro de Seguridad*. Obtenido de forodeseguridad.com:  
<http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7016.htm>
- Homero. (2016). *La Odisea*. Chile: Fonatana.
- Institute, C. f. (2003). Obtenido de  
<https://nationalethicscenter.org/resources/7245/download/55.pdf>
- Instituto Carl Rogers. (2016). *Instituto Carl Rogers*. Obtenido de [www.institutocarlgrogers.org](http://www.institutocarlgrogers.org):  
<http://www.institutocarlgrogers.org/enfoque-centrado-en-la-persona/>
- Kanahuati, G. (28 de Octubre de 2013). *Forbes*. Obtenido de [www.forbes.com.mx](http://www.forbes.com.mx):  
<https://www.forbes.com.mx/capacitacion-respuesta-urgente-ante-la-globalizacion/#gs.23vQT5E>
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ko, S. y. (2001). *Teaching Online*. USA: Houghton Mifflin Co.
- McClelland, D. (Enero de 1973). Testing for Competence rather than for "intelligence. *American Psychologist*.
- Marzano. (2005). *Dimensiones del Aprendizaje. Manual para el maestro*. Tlaquepaque, Jalisco, México: ITESO.
- Maslow, A. (1979). *El hombre autorealizado*. Barcelona, España: Kairós.
- Maslow, A. (2008). *Motivación y Personalidad*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Massimino, L. (30 de mayo de 2010). *Laura Massimino*. Obtenido de [www.lauramassimino.com](http://www.lauramassimino.com):  
<http://www.lauramassimino.com/proyectos/webquest/1-2-teoria-constructivista-del-aprendizaje>
- Mearns, D. y. (2003). *La Terapia Centrada en la Persona hoy*. Bilbao, España: Desclée de Brouwer.
- Mendez, A. (24 de 7 de 2013). [www.expansion.com/2013/07/24/emprendedores-empleo](http://www.expansion.com/2013/07/24/emprendedores-empleo). Obtenido de [www.expansion.com](http://www.expansion.com):  
<http://www.expansion.com/2013/07/24/emprendedores-empleo/desarrollo-de-carrera/1374680894.html>
- Mertens, L. (Nov de 1997). *Leonard Mertens*. Obtenido de [Leonard Mertens.com](http://www.leonardmertens.com):  
<http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=4&cmd=content>
- OIT. (9 de 4 de 2012). *Organizacion Internacional del Trabajo.org*. (Yacira, Productor) Obtenido de [www.oitcinterfor.org](http://www.oitcinterfor.org): <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competicencia-laboral>
- Ortiz, & Soza. (2014). *Tesis: Acompañamiento pedagógico y su incidencia en el desempeño docente en el centro escolar "Enmanuel Mongalo y Rubio"*. Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Perls, F. (1974). *Sueños y Existencia*. Santiago de Chile, Chile: Cuatro Vientos.
- Rogers, C. (1977). *El Proceso de Convertirse en Persona*. Barcelona, España: Paidós.
- Rogers, C., & Stevens, B. (1980). *Persona a Persona*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Rogers, R. (1951). *Psicoterapia Centrada en el Cliente*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Rogers, R. (1973). *Orientación Psicológica y Psicoterapia*. Madrid, España: Narcea.
- Rogers, R. (2007). *Terapia, personalidad y elaciones humanas*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión.
- Rogers, R., & Kinget, M. (1967). *Psicoterapia y Relaciones Humanas*. Madrid, España: Alfaguara.
- Rosal, R. (Ene-Mar de 1982). El movimiento de la Psicología Humanista y su relación con la Psicología Científica. (A. d. Pinós, Ed.) *Revista de Psiquiatría y Psicología Humanista*.(1), 121-139.

- Rowan, J. (1992). *Ordinary Ecstasy, Humanistic Psychology in Action*. London, England: Routledge.
- Schultz, D. (1977). *Growth Psychology*. New York, USA: Van Nostrand Reinhold.
- Sánchez Reina, D. (2017). *El Mentor. Guía de Mentoring para la gestión y el liderazgo empresarial*. España: Almuzara.
- Sánchez-Rivera, & Alonso, D. C. (1981). *Integración Psíquica y Psicología Humanista*. Madrid, España: Marova.
- Sanchez Rubio, D. (23 de Febrero de 2016). *La autogestión personal y el nuevo management*. Obtenido de Control y Perspectiva: <http://controlyperspectiva.com/la-autogestion-personal-y-el-nuevo-management/>
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Buenos Aires, Argentina: Vergara Granica.
- Shea, G. (1994). *Mentoring: Helping Employees Reach Their Full Potencial*. New York: AMA Membership Publications Division, American Management Association.
- Snygg, D. &. (1942). *Individual Behavior*. New York, USA: Van Nostrand Reinhold.
- Tomeau, B. (s.f.).
- Vallejo, A. G. (1999). *Aplicacion de un procedimiento basado en la zona de desarrollo próximo en la evaluación de niños en tareas matemáticas*. Obtenido de [www.jalisco.gob.mx](http://www.jalisco.gob.mx): <http://www.jalisco.gob.mx/srias/educacion/09/9almava.html>
- Vecino, P. (4 de Marzo de 2009). *Gestiopolis.com*. Obtenido de Gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/capacitacion-con-las-ultimas-tendencias-empresariales>
- Villegas, M. (Ene-Mar de 1982). Orígenes y fundamentos de la Psicología Humanista. (A. d. Pinós, Ed.) *Revista de Psiquiatría y Psicología Humanista*. número 1. Enero – Marzo. (1), 115-120.
- Vigotsky, L. (s/f). *idoneos.com*. Obtenido de [www.idoneos.com](http://www.idoneos.com): <http://vigotsky.idoneos.com/293538/>
- Youthbusiness. (24 de 2 de 2017). *Youth Business*. Obtenido de [www.youthbusiness.es](http://www.youthbusiness.es): <http://www.youthbusiness.es/noticias/youth-business-spain-presenta-su-programa-de-mentoring-en-el-salon-miempresa-2017>

## **ANEXO A**

### **CUESTIONARIO**

El presente cuestionario se realiza para recuperar las aportaciones que los participantes del proceso de Mentoreo de la Universidad Gibraltar recibieron de este proceso de formación, y cómo estas se vieron reflejadas en su actividad cotidiana, adicionalmente queremos también describir el desempeño del rector de la Universidad en este proceso.

Género:      Femenino.    Masculino

Edad:

Antigüedad en la empresa:

Cargo que desempeña:

### **Sección I: PRINCIPALES APRENDIZAJES**

1. Menciona 4 de los aprendizajes principales de tu proceso formativo como mentor de la universidad, descríbelos ampliamente:
2. Describe los eventos de tu vida cotidiana donde estos aprendizajes han tenido aplicación:
3. ¿Cuáles son las condiciones que se requieren para poder llevar a cabo este rol educativo al mismo tiempo de tu rol como autoridad de un equipo de trabajo?:
4. Estos aprendizajes, ¿cómo han transformado la forma de hacer tu trabajo directivo o gerencial?, ¿De qué forma?:
5. En cuanto a la mayor capacidad de autogestión de los colaboradores con los que



fui mentor, ¿qué resultados observaste?:

6. ¿Qué hubieras hecho diferente para lograr que las personas con las que fungiste como mentor llegaran a ser más autogestivas?

## Sección II APORTES DEL FACILITADOR

1. En las siguientes afirmaciones asigna calificación del 1 al 4 en la columna de la derecha conforme al grado de acuerdo o desacuerdo siendo: 1 = a totalmente en desacuerdo, 2 = parcialmente en desacuerdo; 3 = parcialmente de acuerdo 4 = totalmente de acuerdo.

a) Me sentí en confianza con el facilitador	
b) El facilitador tomaba en cuenta mis aportaciones.	
c) El facilitador confiaba en mi capacidad.	
d) El facilitador promovía mi autogestión	

2. Menciona 3 características del desempeño del facilitador de la UG que te ayudaron para tener un mejor aprendizaje:
3. Menciona 3 características del desempeño del facilitador de la UG que obstaculizaron o no ayudaron en tu aprendizaje:
4. ¿Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor del facilitador de la UG durante tu proceso de aprendizaje?

## **ANEXO B**

### **ENCUESTAS RESPONDIDAS**

#### **ENCUESTA RESPONDIDA # 1**

El presente cuestionario se realiza para recuperar las aportaciones que los participantes del proceso de Mentoreo de la Universidad Gibraltar recibieron de este proceso de formación, y cómo estas se vieron reflejadas en su actividad cotidiana, adicionalmente queremos también describir el desempeño del rector de la Universidad en este proceso.

Género:      Femenino.    Masculino    X

Edad: 46

Antigüedad en la empresa: 14 AÑOS

Cargo que desempeña: GERENTE DE DESARROLLO REGIONAL

#### **Sección I: PRINCIPALES APRENDIZAJES**

7. Menciona 4 de los aprendizajes principales de tu proceso formativo como mentor de la universidad, descríbelos ampliamente:

Entendí la importancia que tiene el mentoreo en el proceso de formación de nuestra gente, ya que con él, la curva de aprendizaje es más corta, además de que de alguna forma me aseguro que la gente domine las habilidades que necesita desarrollar.

Aprendí formas en que se puede llevar a la gente mentoreada a mejores niveles de resultados y de desarrollo personal más rápido.

La gente que recibe mentoreo, tiene mejores niveles de autogestión de sus propios indicadores y responsabilidades.

El liderazgo con la gente que recibe mentoreo, es mucho más enfocado al logro, son menor las intervenciones exigentes o coactivas.

8. Describe los eventos de tu vida cotidiana donde estos aprendizajes han tenido aplicación:

Juntas de Trabajo

Acompañamientos en Campo

Solicitud de información y reportes

Evaluaciones de Resultados y Desarrollo de Planes de Mejora

Procesos de Capacitación

9. ¿Cuáles son las condiciones que se requieren para poder llevar a cabo este rol educativo al mismo tiempo de tu rol como autoridad de un equipo de trabajo?:

Tener procesos de trabajo bien definidos

Programas educativos claros y aplicables

Ser reconocido y aceptado como mentor

Dominar los temas a mentorear

Tener indicadores de resultados claros.

10. Estos aprendizajes, ¿cómo han transformado la forma de hacer tu trabajo directivo o gerencial?, ¿De qué forma?:

Sin duda el llevar a cabo un rol de mentor formal me ha ayudado a poder enseñar a la gente que tengo a mi cargo a realizar su trabajo de una mejor manera, con mayor rapidez y asegurando que realmente dominen las competencias que deben de desarrollar.

La forma pues ha sido poder tener acciones definidas, procesos formales y medios para reportar y evidenciar que se lleva a cabo este rol y evaluar tanto a las personas

mentoreadas como a nosotros como mentores en nuestra calidad de ejecución.

11. En cuanto a la mayor capacidad de autogestión de los colaboradores con los que fuiste mentor, ¿qué resultados observaste?:

En mi caso particular y en mi rol de Gerente Regional, con constantes ausencias y gestión a distancia, el llevar a cabo mi rol de mentor formalmente con mi gente, he visto que el nivel de autogestión ha crecido, al saber sus funciones, desarrollar sus habilidades y saber sus indicadores, ellos reciben lo necesario para no tener que ser monitoreados de manera tan cercana, teniendo los medios, herramientas y recursos para desarrollar su trabajo. Y con disciplinas de gestión y monitoreo programados, se evalúa el desempeño y se realizan planes de mejora que ellos mismos definen y aplican.

12. ¿Qué hubieras hecho diferente para lograr que las personas con las que fungiste como mentor llegaran a ser más autogestivas?

Creo que no hubiera hecho algo diferente, más bien creo que en la empresa es necesario institucionalizar herramientas de gestión que sean amigables, esbeltas y de fácil ejecución y monitoreo, creo que estamos todavía muy débiles en ese aspecto, y eso dificulta que la gente tenga claros los medios y herramientas para autogestionarse.

## Sección II APORTES DEL FACILITADOR

3. En las siguientes afirmaciones asigna calificación del 1 al 4 en la columna de la derecha conforme al grado de acuerdo o desacuerdo siendo: 1 = a totalmente en desacuerdo, 2 = parcialmente en desacuerdo; 3 = parcialmente de acuerdo 4 = totalmente de acuerdo.

	4
--	---

a) Me sentí en confianza con el facilitador	
b) El facilitador tomaba en cuenta mis aportaciones.	4
c) El facilitador confiaba en mi capacidad.	4
d) El facilitador promovía mi autogestión	4

4. Menciona 3 características del desempeño del facilitador de la UG que te ayudaron para tener un mejor aprendizaje:

Entregado y comprometido

Programas aterrizados

Experimentado y experto en el tema

5. Menciona 3 características del desempeño del facilitador de la UG que obstaculizaron o no ayudaron en tu aprendizaje:

En ocasiones un poco distante de la ejecución en la operación

No estar tan pendiente de retroalimentación en la aplicación

Información un poco ambigua y repetitiva

6. ¿Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor del facilitador de la UG durante tu proceso de aprendizaje?

Creo que el crear estos programas de formación para nosotros, ha sido una labor muy importante y de mucha ayuda en el desarrollo de nuestras habilidades gerenciales, reconozco todo lo que ha implicado hacerlo, enseñarlo y asegurar su implementación.

## ENCUESTA RESPONDIDA # 2

El presente cuestionario se realiza para recuperar las aportaciones que los participantes del proceso de Mentoreo de la Universidad Gibraltar recibieron de este proceso de formación, y cómo estas se vieron reflejadas en su actividad cotidiana, adicionalmente queremos también describir el desempeño del rector de la Universidad en este proceso.

Género: Femenino. **Masculino**

Edad: 50

Antigüedad en la empresa: 14 años

Cargo que desempeña: Gerente CDI Vallarta

### **Sección I: PRINCIPALES APRENDIZAJES**

4. Menciona 4 de los aprendizajes principales de tu proceso formativo como mentor de la universidad, descríbelos ampliamente:

He aprendido a entender y diferenciar las dimensiones del aprendizaje, lo cual es básico para poder lograr un resultado efectivo al querer que otro individuo logre objetivos.

De igual manera he aprendido que para lograr o que logren objetivos, estos deben cumplir ciertos requisitos básicos como lo son que deben ser: SMART-PURE-CLEAR

He aprendido la importancia de mentorear a cada integrante del equipo de trabajo, para que realmente lleve a cabo los cursos de inducción a la empresa, ayudándolos en una comprensión completa del sistema de educación que tenemos, así como facilitarle todas las herramientas y accesos necesarios al sistema de estudio.

Es importante no asumir que los demás ya saben él como por default, debo asegurarme que lo sepan y lo entiendan.

Escucha activa, es una actividad sumamente necesaria para poder entender y comprender realmente lo que la otra persona intenta comunicarnos, sin un desarrollo en esta habilidad difícilmente podremos ayudar a los demás a desarrollar su potencial.

Es sumamente importante dar seguimiento a las tareas asignadas, asegurándonos que se lleven a cabo de una manera correcta y que la gente aprenda y las lleve a cabo sin necesidad de que se les esté pidiendo.

4. Describe los eventos de tu vida cotidiana donde estos aprendizajes han tenido aplicación:

En cuanto a mis relaciones personales me ha sido de mucha utilidad el escuchar a los demás, buscando lograr entenderlos para mejorar nuestras relaciones.

He logrado disminuir el nivel de stress personal que me generaban ciertas situaciones adversas de mi trabajo o relaciones personales.

He logrado aprender a plantearme y enseñar a los demás a definir objetivos laborales y personales alcanzables y de valor que incrementen la auto motivación por medio de logros.

3. ¿Cuáles son las condiciones que se requieren para poder llevar a cabo este rol educativo al mismo tiempo de tu rol como autoridad de un equipo de trabajo?:

La condición principal es generar confianza y respeto entre tus compañeros de trabajo.

Que te permitan generar seguridad, aceptación, valor y claridad de las tareas a emprender de cualquier índole en el ámbito laboral.

4. Estos aprendizajes, ¿cómo han transformado la forma de hacer tu trabajo directivo o gerencial?, ¿De qué forma?:

Estos aprendizajes me han dado la claridad de cómo lograr que los miembros de mi equipo entiendan sus tareas claves dentro del rol o roles que les toca en el CDI.

El trabajo lo desarrollo con un menor nivel de error y stress al estar esperando los resultados deseados, he aprendido que todo es un proceso que se lleva su tiempo de maduración, que requiere dedicación y constancia.

5. En cuanto a la mayor capacidad de autogestión de los colaboradores con los que fuiste mentor, ¿qué resultados observaste?:

He observado que los roles que tienen asignados se llevan a cabo con menor necesidad de mi intervención y mayor efectividad en los resultados.

También he observado que me es más fácil detectar por que la persona no logra los objetivos planteados, es decir, detectar si es un problema de actitud o aptitud.

6. ¿Qué hubieras hecho diferente para lograr que las personas con las que fungiste como mentor llegaran a ser más autogestivas?

Pienso que gran parte del éxito de una persona para lograr sus objetivos es la actitud.

Por lo tanto, pondría más atención es buscar la manera de detonar la auto motivación y la autoconfianza.

## Sección II APORTES DEL FACILITADOR

1. En las siguientes afirmaciones asigna calificación del 1 al 4 en la columna de la derecha conforme al grado de acuerdo o desacuerdo siendo: 1 = a totalmente en desacuerdo, 2 = parcialmente en desacuerdo; 3 = parcialmente de acuerdo 4 = totalmente de acuerdo.

a) Me sentí en confianza con el facilitador	4
b) El facilitador tomaba en cuenta mis aportaciones.	4
	4



c) El facilitador confiaba en mi capacidad.	
d) El facilitador promovía mi autogestión	4

2. Menciona 3 características del desempeño del facilitador de la UG que te ayudaron para tener un mejor aprendizaje:

Generaba Seguridad.

Claridad en las tareas

Aceptación en el grupo

3. Menciona 3 características del desempeño del facilitador de la UG que obstaculizaron o no ayudaron en tu aprendizaje:

Sin comentarios

4. ¿Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor del facilitador de la UG durante tu proceso de aprendizaje?

Sin comentarios.

### ENCUESTA RESPONDIDA # 3

El presente cuestionario se realiza para recuperar las aportaciones que los participantes del proceso de Mentoreo de la Universidad Gibraltar recibieron de este proceso de formación, y cómo estas se vieron reflejadas en su actividad cotidiana, adicionalmente queremos también describir el desempeño del rector de la Universidad en este proceso.

Género: Femenino. Masculino X

Edad: 49

Antigüedad en la empresa: 20

Cargo que desempeña: GERENTE CAPITAL HUMANO

#### Sección I: PRINCIPALES APRENDIZAJES

1. Menciona 4 de los aprendizajes principales de tu proceso formativo como mentor de la universidad, descríbelos ampliamente:

Definición de mentor vs otros procesos de desarrollo de colaboradores

La capacidad de hacer mejores preguntas para una mejor comprensión del mentoreado

La capacidad de escucha

La elaboración de modelos para la mejor comprensión visual de los mentoreados y el apoyo al mentoreado

2. Describe los eventos de tu vida cotidiana donde estos aprendizajes han tenido aplicación:

Con mi equipo de trabajo, poder mentorearlos sin que necesariamente lo esté haciendo oficialmente

Con mis hijas, para guiarlas mejor en su crecimiento personal

3. ¿Cuáles son las condiciones que se requieren para poder llevar a cabo este rol educativo al mismo tiempo de tu rol como autoridad de un equipo de trabajo?:

Quizás el coaching es más complicado realizarlo con mi equipo de trabajo, por las expectativas que se pudieran generar, pero para el mentoreo creo que están las condiciones suficientes;

Colaboradores con disposición de aprender

Aún hay conocimiento técnico que les puedo ofrecer y mucho aprendizaje respecto a competencias suaves en cuanto a trato con la gente

4. Estos aprendizajes, ¿cómo han transformado la forma de hacer tu trabajo directivo o gerencial?, ¿De qué forma?:

Los colaboradores quieren un mentor que tenga además del conocimiento, la experiencia, pero sin que los colaboradores pierdan su propia identidad y manera de hacer las cosas, creo que un buen mentoreo permite la combinación de estos factores, la forma en que se ha transformado mi trabajo es que con un buen ejemplo y mentoreo logro colaboradores más leales, participativos y autogestivos.

5. En cuanto a la mayor capacidad de autogestión de los colaboradores con los que fuiste mentor, ¿qué resultados observaste?:

Dado que mi estilo de mentoreo es mas de abrir oportunidades, opciones, soluciones o respuestas, y que el colaborador selecciones las que se consideren mejor, esto genera que se compartan los criterios de decisión y que en poco tiempo los colaboradores sean más autogestivos en su gestión, sin tampoco sentirse sueltos

6. ¿Qué hubieras hecho diferente para lograr que las personas con las que fungiste como mentor llegaran a ser más autogestivas?

Quitar mi temor de delegar más responsabilidades y menos tareas, de tal manera de dar más cancha de juego

## Sección II APORTES DEL FACILITADOR

1. En las siguientes afirmaciones asigna calificación del 1 al 4 en la columna de la derecha conforme al grado de acuerdo o desacuerdo siendo: 1 = a totalmente en desacuerdo, 2 = parcialmente en desacuerdo; 3 = parcialmente de acuerdo 4 = totalmente de acuerdo.

a) Me sentí en confianza con el facilitador	4
b) El facilitador tomaba en cuenta mis aportaciones.	4
c) El facilitador confiaba en mi capacidad.	4
d) El facilitador promovía mi autogestión	4

2. Menciona 3 características del desempeño del facilitador de la UG que te ayudaron para tener un mejor aprendizaje:

Capacidad de manejo de conflicto

Identificar las competencias de cada participante y desarrollarlas en la practica

Capacidad de ver el todo y dividirlo en partes para su avance puntual

3. Menciona 3 características del desempeño del facilitador de la UG que obstaculizaron o no ayudaron en tu aprendizaje:

Dado su domicilio fuera de la ciudad, la comunicación no presencial ha sido muy importante, pero hubiera sido mejor mas comunicación presencial

Cuando notaba que el rector tenía alguna agenda no muy clara, me generaba incertidumbre y desconfianza

Por dar seguimiento a instrucciones del director general, algunas veces imponía cosas que no eran bien recibidas

4. ¿Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor del facilitador de la UG durante tu proceso de aprendizaje?

En lo particular creo que ayudo mucho en mi proceso de aprendizaje que mi relación con el rector se llevó al ámbito personal, llegando a formar una buena amistad, eso abrió muchas puertas para tener una comunicación más clara y directa

## **ENCUESTA RESPONDIDA # 4**

El presente cuestionario se realiza para recuperar las aportaciones que los participantes del proceso de Mentoreo de la Universidad Gibraltar recibieron de este proceso de formación, y cómo estas se vieron reflejadas en su actividad cotidiana, adicionalmente queremos también describir el desempeño del rector de la Universidad en este proceso.

Género: Femenino. Masculino ☒ X

Edad: 56 y pico

Antigüedad en la empresa: 25 años

Cargo que desempeña: Gerente de Desarrollo Regional

### **Sección I: PRINCIPALES APRENDIZAJES**

#### **1. Menciona 4 de los aprendizajes principales de tu proceso formativo como mentor de la universidad, descríbelos ampliamente:**

Primero que nada, la diferencia entre el couching y el mentoring, proceso éste en el que nos ponemos en el papel de tutor y guía de la persona a quien estamos dando mentoreo.

En el mentoreo desarrollamos la capacidad del mentoreado de una manera más rápida siendo guía y de algún modo corresponsable de los resultados que se puedan obtener.

Que necesitamos enseñar a hacer y en su momento corregir, pero no debemos caer en el hacer la tarea por el mentoreado, ni resolverle los problemas al grado de inhibirle su capacidad de resolver problemas por sí mismo.

Que debemos establecer metas claras, tareas y tiempos específicas y logros esperados de manera que podamos tener una medición precisa del avance en el proceso de mentoreo.

#### **2. Describe los eventos de tu vida cotidiana donde estos aprendizajes han tenido aplicación:**

Con los vendedores en su crecimiento mensual, en su desempeño en citas de trabajo con los clientes y citas de renegociaciones de precios.

Con personal administrativo, desde el establecimiento de parámetros para calcular pedidos para reponer inventario, en gestión de cobranza.

Con los hijos, que son los más difíciles, en su proceso de crecimiento educativo y profesional.

**3. ¿Cuáles son las condiciones que se requieren para poder llevar a cabo este rol educativo al mismo tiempo de tu rol como autoridad de un equipo de trabajo?:**

Que a quienes vas a mentorear reconozcan que estas técnicamente preparado para ello y que haya empatía.

Que tengamos metas en las cuales estamos de acuerdo en lograr.

Revisar los avances de manera periódica y en condiciones de trabajo que te permitan hacerlo adecuadamente.

**4. Estos aprendizajes, ¿cómo han transformado la forma de hacer tu trabajo directivo o gerencial?, ¿De qué forma?:**

Más que el aprendizaje ó como resultado del mismo y la aplicación con los colaboradores de diversas ciudades, me permite obtener resultados positivos en diferentes rubros debido a que se logra que la gente aprenda como llegar a los resultados esperados; de manera personal me permite cubrir más área y no tener que estar pegado a cada operación de manera cotidiana sino monitoreando e interviniendo en menos urgencias.

**5. En cuanto a la mayor capacidad de autogestión de los colaboradores con los que fuiste mentor, ¿qué resultados observaste?:**

Primero que nada su crecimiento personal, por otra parte que llegan más rápidamente a las metas, tanto las que fueron trabajadas en el proceso como las nuevas que vamos incorporando y en algunas ocasiones su crecimiento a puestos de mayor relevancia dentro de la empresa ó fuera de ella.

6. **¿Qué hubieras hecho diferente para lograr que las personas con las que fungiste como mentor llegaran a ser más autogestivas?**

Seguramente aplicarlo en más temas, al terminar un proceso iniciar otro, ir subiendo en niveles de dificultad y no soltar la revisión de resultados de los que se van acumulando cuando menos mientras seguimos en el proceso de mentoreo.

Finalizar el proceso con una retrospectiva de los procesos, los pasos ejecutados y los resultados obtenidos.

## **Sección II APORTES DEL FACILITADOR**

1. **En las siguientes afirmaciones asigna calificación del 1 al 4 en la columna de la derecha conforme al grado de acuerdo o desacuerdo siendo: 1 = a totalmente en desacuerdo, 2 = parcialmente en desacuerdo; 3 = parcialmente de acuerdo 4 = totalmente de acuerdo.**

a) Me sentí en confianza con el facilitador	4
b) El facilitador tomaba en cuenta mis aportaciones.	3
c) El facilitador confiaba en mi capacidad.	4
d) El facilitador promovía mi autogestión	4

2. **Menciona 3 características del desempeño del facilitador de la UG que te ayudaron para tener un mejor aprendizaje:**

Muy claro en sus presentaciones y con ejemplos muy directos.

Se plantearon tareas específicas que me ayudaron a afianzar los temas.

Se generaban prácticas ó ejercicios al presentar ó finalizar los temas (muchos de ellos).



**3. Menciona 3 características del desempeño del facilitador de la UG que obstaculizaron o no ayudaron en tu aprendizaje:**

No tengo presente algo en particular.

**4. ¿Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor del facilitador de la UG durante tu proceso de aprendizaje?**

Ha sido un enlace de comprensión, de alguna forma tanto físicamente como tras bambalinas, entre la Dirección de la empresa y los mandos medios, para el planteamiento de metas más específicas y alcanzables.

## ENCUESTA RESPONDIDA # 5

El presente cuestionario se realiza para recuperar las aportaciones que los participantes del proceso de Mentoreo de la Universidad Gibraltar recibieron de este proceso de formación, y cómo estas se vieron reflejadas en su actividad cotidiana, adicionalmente queremos también describir el desempeño del rector de la Universidad en este proceso.

Género: **Femenino.** Masculino

Edad: 47 años

Antigüedad en la empresa: 18 años

Cargo que desempeña: Gerente de Desarrollo OCK

### Sección I: PRINCIPALES APRENDIZAJES

1. Menciona 4 de los aprendizajes principales de tu proceso formativo como mentor de la universidad, descríbelos ampliamente:

Cada persona aprende de una manera diferente. Debemos adaptarnos al alumno, tanto en su nivel de conocimientos sobre el tema como en su estilo de aprendizaje.

Entre más sentidos involucres en el aprendizaje mejor instalados quedan los conceptos.

Tienes que crear interés en el tema, al hablar de educación de adultos. Si no hay algo que les sea de utilidad en lo que van a aprender no lo van a aprender.

Dimensiones del aprendizaje y herramientas.

Dimensión 1: crear el ambiente propicio del aprendizaje

Dimensión 2: Instalación de conocimientos declarativos y procesuales (con todas las diferentes metodologías)

2. Describe los eventos de tu vida cotidiana donde estos aprendizajes han tenido aplicación:

Mentoring de Gerentes de CDI y CDC, franquicias y propios, en el Centro de Entrenamiento para Líderes Key

Cursos impartidos a la fuerza de ventas de OCK

Cursos impartidos a los gerentes de OCK

Cursos impartidos a personal administrativo de OCK

Entrenamiento impartido a personal de oficinas centrales KSL

3. ¿Cuáles son las condiciones que se requieren para poder llevar a cabo este rol educativo al mismo tiempo de tu rol como autoridad de un equipo de trabajo?:

Programación con anticipación

Destinar el tiempo programado exclusivamente al mentoreo, evitando distracciones

Contar con la guía de temas y metodología de enseñanza para cada uno de ellos

Contar con una agenda de actividades y ajustarse al tiempo designado para cada una.

Repasar el tema y tener todos los archivos y material necesario a la mano.

4. Estos aprendizajes, ¿cómo han transformado la forma de hacer tu trabajo directivo o gerencial?, ¿De qué forma?:

La base del éxito en el desempeño de un colaborador que cuenta con el perfil requerido por el puesto, es haber recibido un buen mentoreo y contar con un mentor a quien recurrir en todo momento.

5. En cuanto a la mayor capacidad de autogestión de los colaboradores con los que

fuiste mentor, ¿qué resultados observaste?:

Mayor confianza en sí mismos, sabiendo que lo que están haciendo es lo correcto y sabiendo que en cualquier momento en que necesiten apoyo allí estaré para ayudarlos. Esto en consecuencia empodera a las personas, y sólo así se logra consolidar a una empresa que continuamente crece y aprende.

6. ¿Qué hubieras hecho diferente para lograr que las personas con las que fungiste como mentor llegaran a ser más autogestivas?

Tener mayor contacto con su jefe inmediato para transmitirle como él como líder puede ayudar a la persona a lograr los objetivos que se le plantearon.

## Sección II APORTES DEL FACILITADOR

1. En las siguientes afirmaciones asigna calificación del 1 al 4 en la columna de la derecha conforme al grado de acuerdo o desacuerdo siendo: 1 = a totalmente en desacuerdo, 2 = parcialmente en desacuerdo; 3 = parcialmente de acuerdo 4 = totalmente de acuerdo.

a) Me sentí en confianza con el facilitador	4
b) El facilitador tomaba en cuenta mis aportaciones.	4
c) El facilitador confiaba en mi capacidad.	4
d) El facilitador promovía mi autogestión	4

2. Menciona 3 características del desempeño del facilitador de la UG que te ayudaron para tener un mejor aprendizaje:

Siempre abierto a escuchar sin juzgar

Apoyo en todo momento, si se presentaba una necesidad en especial él recurría a todos los recursos que tenía a su alcance para poder ayudarme

Interesado en mi desarrollo como persona y profesionalista

3. Menciona 3 características del desempeño del facilitador de la UG que obstaculizaron o no ayudaron en tu aprendizaje: No se me viene nada a la mente
4. ¿Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor del facilitador de la UG durante tu proceso de aprendizaje? Lo considero uno de los pilares más importantes en mi desarrollo, todos los cursos de desarrollo humano (incluyendo liderazgo, formación, etc) desarrollados e impartidos por él, me han cambiado y me han ayudado a madurar tanto como persona como profesionalista.

La confianza que genera hace que te acerques a encontrar solución a tus problemas, y en todas las ocasiones la encuentras.

## ENCUESTA RESPONDIDA # 6

El presente cuestionario se realiza para recuperar las aportaciones que los participantes del proceso de Mentoreo de la Universidad Gibraltar recibieron de este proceso de formación, y cómo estas se vieron reflejadas en su actividad cotidiana, adicionalmente queremos también describir el desempeño del rector de la Universidad en este proceso.

Género: Femenino. **Masculino**

Edad: 62 años

Antigüedad en la empresa: 30 años

Cargo que desempeña: Gerencia de Franquicias

### Sección I: PRINCIPALES APRENDIZAJES

1. Menciona 4 de los aprendizajes principales de tu proceso formativo como mentor de la universidad, descríbelos ampliamente:

***Aprender a conocer el estilo de aprendizaje de los adultos, basado en el test de Kolb***

***Conocer y aplicar la metodología de aprendizaje basada en: te digo como se hace, te veo hacer, corrijo lo que debes cambiar, volver a ver como lo haces, y asegurar que lo haces bien.***

***Un Mentor debe conocer en forma precisa y metódica lo que enseña, para poder transmitir de la mejor manera su Know How***

***La importancia de monitorear los aprendizajes, medir las desviaciones y dar la retroalimentación correspondiente***

2. Describe los eventos de tu vida cotidiana donde estos aprendizajes han tenido

aplicación:

***He sido mentor de mis colaboradores cuando era Gerente de Sucursal Key***

***También me ha correspondido lo mismo con los Gerentes a mi cargo mientras tenía la Gerencia Regional en la organización Key***

***Ahora como Gerente de Franquicias, me toca mentorear la forma como se dirigen los negocios de Franquicias Key, y debo entrenar a los dueños de esos negocios en el manejo de personal, y manejo de los activos de su empresa***

3. ¿Cuáles son las condiciones que se requieren para poder llevar a cabo este rol educativo al mismo tiempo de tu rol como autoridad de un equipo de trabajo?:

***Es importante preparar a cada Mentoreado en las condiciones básicas para el aprendizaje, que les llamamos la Dimensión 1 para Aprender. Esto es clave al inicio del mentoreo y para asegurar el aprendizaje.***

***En mi rol de Gerente de Franquicias, constantemente debo estar haciendo mentoreo de las distintas actividades que son nuevas para el personal a mi cargo, ya que se deben cubrir asuntos de estrategia, gestión, cultura, estructura.***

4. Estos aprendizajes, ¿cómo han transformado la forma de hacer tu trabajo directivo o gerencial?, ¿De qué forma?:

***Al tener clara la metodología del Mentoreo o Mentoring, me ha facilitado enseñar y sobre todo asegurar el aprendizaje.***

***He profesionalizado este proceso de enseñanza de una manera más productiva,***

***ya que saber cómo se le facilita a la gente aprender, me he enfocado a usar los métodos correspondientes.***

***El test de Kolb es una ayuda importante en este proceso de mejorar mi labor gerencial.***

5. En cuanto a la mayor capacidad de autogestión de los colaboradores con los que fuiste mentor, ¿qué resultados observaste?:

***Si consideramos a la autogestión del aprendizaje como el proceso mediante el cual podemos obtener conocimientos, conductas, información y afectos, por cuenta propia, a nuestro ritmo y utilizando las habilidades y recursos que tenemos para poder lograr el objetivo del aprendizaje, puedo decir que este fue uno de los ejes más importantes sobre el cuál giró la orientación de nuestro Facilitador***

***En mi perspectiva, el aprendizaje es la modificación del comportamiento gracias a la experiencia y a la reflexión que cada persona sobre ella hace, por eso el aprendizaje puede ser adecuado o no adecuado, dependiendo del contexto y los valores que tenga cada quien. Este proceso puede ser analizado desde distintas perspectivas por lo cual puede tener distintas teorías sobre la forma como uno logra el aprendizaje.***

***Esto está muy relacionado con la educación que tiene cada persona, así como su desarrollo personal, y hay varios puntos indispensables para llevar a cabo y poder tener un adecuado aprendizaje, como lo son una buena autoestima, el aprender y el estudio para mi es lo que debe tener cada persona para tener bien definido su aprendizaje.***

***Mediante el aprendizaje se adquieren conocimientos, destrezas y habilidades para poder desempeñarnos en las actividades cotidianas y esto también nos***



***puede servir para lograr alguna meta que nos propongamos hoy o en algún futuro, nosotros mismos somos un factor muy importante para poder realizar un aprendizaje, se debe de sacar a flote nuestras habilidades para estudiar y aprender, así como también se debe de tener una profunda auto-motivación.***

***Una de las cosas que he aprendido en estos años, es enseñar a pescar, más que dar el pescado.***

***Cuando un colaborador me presenta un problema, le pido que traiga cuando menos tres posibles caminos de solución, evaluando el impacto de dicha decisión o solución, midiendo cuando sea posible el impacto en:***

- a. Tiempo***
- b. Costo***
- c. Calidad***
- d. Ambiente***
- e. Social***

***Esto ha generado en mi personal una autogestión verdadera. Un ejemplo de está autogestión es que, nuestras juntas de trabajo duran poco tiempo, porque son hechas enfocadas a la solución de problemas, a la revisión de la información y toma de decisiones. Y las bases para lograr esto se deben principalmente a que solicito al personal que cuando lleven un problema, también deben de presentar cuando menos tres soluciones posibles, como lo mencioné líneas arriba.***

***El equipo debe autogestarse basado en el compromiso, el seguimiento a indicadores de productividad, y a su orientación a cumplir en tiempo y forma lo que se nos pide por parte de la Alta Dirección.***

***Nuestras reuniones de trabajo duran muy poco tiempo, buscamos, en la mayoría de los casos, juntas de menos de 15 minutos. Si se requiere más***

***tiempo, debe justificarse.***

***Este método de trabajo ha incrementado el nivel de autogestión de mi equipo de colaboradores, ya que se ha incrementado el nivel de responsabilidad y de compromiso, al requerir menor supervisión o monitoreo, menor en # de veces, pero mejor en tiempo y en revisión de resultados respecto a un benchmark o un scorecard.***

***Una cosa adicional que he aprendido de estos procesos, es la llamada Discusión Experta. Esto ha facilitado en mi equipo, que busque siempre las discusiones expertas basadas en hechos y datos.***

6. ¿Qué hubieras hecho diferente para lograr que las personas con las que fungiste como mentor llegaran a ser más autogestivas?

***Dar mayor importancia a mi ejemplo, ya que me considero una persona con alto nivel de auto-gestión, me he entrenado en esto.***

***Y dar mejores pautas de como la autogestión es muy importante para mejorar el rendimiento y el desarrollo del personal a mi cargo.***

## Sección II APORTES DEL FACILITADOR

1. En las siguientes afirmaciones asigna calificación del 1 al 4 en la columna de la derecha conforme al grado de acuerdo o desacuerdo siendo: 1 = a totalmente en desacuerdo, 2 = parcialmente en desacuerdo; 3 = parcialmente de acuerdo 4 = totalmente de acuerdo.

a) Me sentí en confianza con el facilitador	4
b) El facilitador tomaba en cuenta mis aportaciones.	4
c) El facilitador confiaba en mi capacidad.	4
d) El facilitador promovía mi autogestión	4

2. Menciona 3 características del desempeño del facilitador de la UG que te ayudaron para tener un mejor aprendizaje:

Una gran preparación académica del Rector

Facilitar lecturas para ampliar la comprensión de los temas expuestos

El dar un seguimiento puntual a los compromisos y tareas, así como la valiosa capacidad para dar retroalimentación

3. Menciona 3 características del desempeño del facilitador de la UG que obstaculizaron o no ayudaron en tu aprendizaje:

Solamente puedo decir que en algunas ocasiones, los temarios eran muy abundantes, y no se profundizaba en los mismos. Situación que se le dio a conocer al Rector.

4. ¿Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor del facilitador de la UG durante tu proceso de aprendizaje?

Quiero destacar que han sido muchos años bajo la Dirección de Aprendizaje del Rector. No solo he aprendido muchas técnicas del manejo de personal, en referencia al aprendizaje y desarrollo, sino que su gran calidad humana, me ha permitido aprender de cómo comunicarme con los demás, y en particular con mis colaboradores.

## ENCUESTA RESPONDIDA # 7

El presente cuestionario se realiza para recuperar las aportaciones que los participantes del proceso de Mentoreo de la Universidad Gibraltar recibieron de este proceso de formación, y cómo estas se vieron reflejadas en su actividad cotidiana, adicionalmente queremos también describir el desempeño del rector de la Universidad en este proceso.

Género: **Femenino.** Masculino

Edad: 49

Antigüedad en la empresa: 16 AÑOS

Cargo que desempeña: GERENTE DEL CENTRO DE APRENDIZAJE

### Sección I: PRINCIPALES APRENDIZAJES

1. Menciona 4 de los aprendizajes principales de tu proceso formativo como mentor de la universidad, descríbelos ampliamente:

La importancia de distinguir el proceso de Mentoring como un proceso de acompañamiento para los colaboradores en donde uno puede corregir el proceso o dar información sobre lo que se está enseñando

El mentor llega a ser un guía del desarrollo del colaborador

Uno tiene que dar seguimiento a los avances y logros y retroalimentarlos

El proceso de Retroalimentación es de suma importancia en este proceso pues es donde el colaborador se autorregula y lo lleva a nuevos retos

2. Describe los eventos de tu vida cotidiana donde estos aprendizajes han tenido aplicación:

Desarrollo de mis colaboradores para mejorar los conocimientos en el área

Para la fuerza de ventas durante su proceso de entrenamiento en las primeras etapas

Cuando un colaborador quiere o pretende aspirar a un nuevo cargo o nivel dentro del escalafón

3. ¿Cuáles son las condiciones que se requieren para poder llevar a cabo este rol educativo al mismo tiempo de tu rol como autoridad de un equipo de trabajo?:

Contar con los conocimientos declarativos y procesuales en los que se está mentoreando

Contar con el reconocimiento de tu equipo o de la gente que estás apoyando como mentor

Tener sesiones de seguimiento a acuerdos y llevarlas a cabo en tiempo y forma

Ser asertivo con la retroalimentación y dar los avances o retrocesos o incluso estancamientos en los que se encuentre el colaborador

Que para el colaborador sea de interés contar con la retroalimentación

Es importante que el colaborador muestre o incremente su motivación de auto seguimiento por ir reconociendo sus avances o las áreas que aún están débiles tanto en sus conocimientos o habilidades a nivel declarativo y procesual

Contar con programas específicos de mentoreo, en donde los objetivos sean claros, medibles, acordados y alcanzables por los mentoreados

4. Estos aprendizajes, ¿cómo han transformado la forma de hacer tu trabajo directivo o gerencial?, ¿De qué forma?:

Sobre todo, de no remediar las carencias de los colaboradores sino el llevarlos a un desarrollo incluso que a ellos mismos les genere el deseo de seguir aprendiendo, el trabajo se hace más fácil y se genera una motivación por nuevos retos que cuando llegan a una zona de dominio ellos mismos propician el seguir aprendiendo o llegar a un reto mayor.

Para uno como líder de proyectos o generador de crecimientos es como tener siempre generando el reto no por uno sino por ellos mismos

5. En cuanto a la mayor capacidad de autogestión de los colaboradores con los que fuiste mentor, ¿qué resultados observaste?:

En cuanto al equipo o personas que tuve a mi cargo o gestión pues llegó un momento en el que podía no estar yo y las cosas sucedían

En cuanto a la fuerza de ventas, pudimos llevar a la gente de niveles iniciales como representantes de venta a niveles de asesor y luego como consultores. Esto a través de un seguimiento minucioso a su trayectoria como vendedores. No solo a nivel de conocimiento sino como ellos podían ver o apreciar su crecimiento en sus percepciones al elevar sus habilidades o conocimientos.

Y para los niveles gerenciales o de cargos en los que ya la gente tenía a más gente a su cargo pues muy similar al anterior, logramos tener procesos vivos de crecimiento inclusive de puestos diferentes a los que venían desempeñando

En todos los niveles o puestos, una cosa muy patente fue la seguridad personal, la autodisciplina e inclusive la autogestión habilidades blandas que en muchas ocasiones es difícil detectar se daba de forma natural

6. ¿Qué hubieras hecho diferente para lograr que las personas con las que fungiste como mentor llegaran a ser más autogestivas?

La operación que tenemos es muy absorbente llevar aún más una agenda de proyectos en donde al momento de conseguir una meta no pasara un par de meses a lo mucho en donde tuviéramos una generación de ideas para mejoras. Un proceso en donde ellos mismos generaran a dónde podríamos llegar no esperar a que los proyectos o metas llegaran de la alta dirección o de los procesos existentes.

## Sección II APORTES DEL FACILITADOR

1. En las siguientes afirmaciones asigna calificación del 1 al 4 en la columna de la derecha conforme al grado de acuerdo o desacuerdo siendo: 1 = a totalmente en desacuerdo, 2 = parcialmente en desacuerdo; 3 = parcialmente de acuerdo 4 = totalmente de acuerdo.

a) Me sentí en confianza con el facilitador	4
b) El facilitador tomaba en cuenta mis aportaciones.	4
c) El facilitador confiaba en mi capacidad.	4
d) El facilitador promovía mi autogestión	4

2. Menciona 3 características del desempeño del facilitador de la UG que te ayudaron para tener un mejor aprendizaje:

Metas claras

Contar con los conocimientos declarativos y procesuales

Ser Líder y dar ejemplo

3. Menciona 3 características del desempeño del facilitador de la UG que obstaculizaron o no ayudaron en tu aprendizaje:

Pues no hablaría de obstáculos sino más bien de los tiempos, las sesiones eran cada par de semanas

Como eran muchos proyectos quizá el tiempo faltaba

4. ¿Que otro punto en particular deseas describir sobre la labor del facilitador de la UG durante tu proceso de aprendizaje?



Me hubiera encantado vivir un proceso personal no de proyectos organizacionales en donde cada uno tuviera un proyecto personal con los apoyos de mentoring pues no quisiera dar a pensar que fueran procesos de coaching ya sino de una superación en cosas concretas en mi gestión la mayoría fueron procesos organizacionales.

## ANEXO C

### GLOSARIO DE ABREVIATURAS

EG	El grupo de empresas donde se realizó la intervención
K	Una de las empresas de servicios
H	Otra de las empresas de servicios
C	La empresa fabricante
UCS	La Unidad Central de Servicios
UG	La universidad corporativa
GAE's	Guías de Actividades Educativas (El diseño Instruccional específico)
CAO	Centro de Aprendizaje Organizacional
PH	Psicología Humanista
ECP	Enfoque Centrado en la Persona
ECE	Enfoque Constructivista en Educación
EaD	Educación a Distancia
DI	Diseño Instruccional
5D	La Quinta Disciplina
JGD	Jefes, Gerentes, Directores